

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

2024, Том 16, № 2 / 2024, Vol. 16, Iss. 2 <https://esj.today/issue-2-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/82ECVN224.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Калинин, А. Р. Определение ключевых бизнес-процессов компании в рамках системы управления и разработка предложений по их последующей оптимизации / А. Р. Калинин, А. О. Лейко // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/82ECVN224.pdf>

For citation:

Kalinin A.R., Leiko A.O. Identification of the company's key business processes within the framework of the management system and development of proposals for their subsequent optimization. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024;16(2): 82ECVN224. Available at: <https://esj.today/PDF/82ECVN224.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 336

Калинин Александр Ростиславович

НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия
Профессор кафедры «Оценочной деятельности и корпоративных финансов»

E-mail: kalinal@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-5497>

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=145342

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=7202840009>

Лейко Антон Олегович

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

E-mail: warbirdsruussia@gmail.com

Определение ключевых бизнес-процессов компании в рамках системы управления и разработка предложений по их последующей оптимизации

Аннотация. В данном исследовании проводится анализ основных методов определения ключевых бизнес-процессов компании в зависимости от поставленных руководством целей и задач. Установлено, что одним из важных этапов в системе управления бизнес-процессами наряду с определением, оценкой, совершенствованием и контролем, является этап анализ, который позволяет выделить ключевые бизнес-процессы с помощью количественных или качественных методов, определить проблемные зоны в них и на основе этого составить план по оптимизации. При этом оптимизация бизнес-процессов играет существенную роль в менеджменте любой компании, поскольку позволяет устранить риски, увеличить прибыль, повысить эффективность деятельности компании в целом. В настоящее время эффективным является использование автоматизированных систем управления бизнес-процессами (BPMS). Подобного рода решения направлены не только на автоматическое описание процесса по выходным данным, моделирование и оптимизацию, но и на последующий контроль эффективности внедренных изменений и оценку выгоды от такого внедрения. Однако использование BPMS требует привлечение дополнительных ресурсов компании, как материальных, так и нематериальных. В связи с чем автором предложены общие рекомендации по улучшению бизнес-процессов с учетом тренда последних лет в управлении компаниями: бирюзового стиля управления. В таких компаниях отсутствует контроль со стороны руководства, выполнение KPI, а сотрудники выполняют свой функционал исходя из общей миссии компании, принимая ответственность за решения. Таким образом, бирюзовые

компании стремятся к созданию эффективной системы управления бизнес-процессами без вертикальной иерархии классического типа руководителей.

Ключевые слова: система управления бизнес-процессами; процессный подход; оптимизация бизнес-процессов; ключевые бизнес-процессы компании; бирюзовые организации; менеджмент

Введение

В настоящее время особое внимание в бизнес-среде уделяется эффективности процессного управления, при этом особенно важной становится зрелость процесса. Это приобретает особенную актуальность в контексте современных вызовов, когда фокус менеджмента смещается от развития компании к оптимизации внутренних бизнес-процессов. Главная задача системы управления бизнес-процессами заключается в усовершенствовании ключевых операций компании, что и обуславливает актуальность данной работы.

Целью исследования является анализ методов и способов определения ключевых бизнес-процессов компании в рамках системы управления с целью их дальнейшей оптимизации.

Объектом исследования являются бизнес-процессы компаний в рамках системы управления.

Предметом исследования являются методы и способы определения ключевых бизнес-процессов компаний.

1. Методы и материалы исследования

В рамках данного исследования автором были использованы различные методы познания: метод сравнения, метод анализа, методы индукции и дедукции и др.

Для достижения цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты процессного подхода в деятельности компании.
- Проанализировать методы определения ключевых бизнес-процессов компании в рамках системы управления.
- Разработать рекомендации по оптимизации бизнес-процессов в рамках методических положений систематизации управления бизнес-процессами компании.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, а также положениях, раскрывающих актуальность анализа ключевых бизнес-процессов в компаниях.

Изучение основ анализа бизнес-процессов и управления ими раскрыты на основании работ следующих авторов: Визгунов А.Н. [1], Гайворонский Е.Р. [2], Бардаков А.А. [3], Туяков З.С. [4], Кудинов В.А. [5].

Исследование методов совершенствования и оптимизации бизнес-процессов проводилось в рамках данного исследования на основе трудов: Гальченко С.А. [6], Мачулин А.А. [7], Старовертова О.В., Белоголовый И.Д., Архипов Р.О., Матинян С.Г. [8].

Тренд современного менеджмента по бирюзовому стилю управления в компаниях раскрыт по работам: Лукичева Е.А. [9], Сафронова И.Н. [10], Аббосов М.И. [11] и др.

Также, информационно-методологической основой исследования стали статистические материалы, и данные средств массовой информации по анализируемой тематике из открытых источников.

2. Результаты и обсуждения

Одним из постулатов менеджмента в настоящее время является принцип, согласно которому для достижения поставленной цели наиболее эффективными методами необходимо управлять видами деятельности компании и связанными с ними ресурсами как процессом. Параллельно с применением процессного подхода важно учитывать системный подход в деятельности компании. Это связано с тем, что идентификация, анализ и регулирование процессов должно встраиваться в общую систему управлениями бизнес-процессами компании для повышения результативности деятельности в целом.

Актуальность применения такого подхода и внедрения систем управления бизнес-процессами в компаниях подтверждается статистическими данными. Так, за период 2021–2022 годов общий рост доходов российских компаний от внедрения систем управления бизнес-процессами (BPMS, Business Process Management System) составил 12–15 % и 20–30 % соответственно.¹

Важно отметить, что внедрение процессного подхода к управлению бизнес-процессами компании зачастую требует серьёзных изменений в компании, перераспределения полномочий между сотрудниками, а также определение приоритетных направлений развития. При этом разработка методических положений по систематизации управления бизнес-процессами должна проводиться с участием всех уровней управления компанией — от топ-менеджмента до операционного персонала. Только таким образом можно обеспечить эффективную реализацию внедрения нового системного подхода к управлению бизнес-процессами. Таким образом, в компании кроме вертикальной власти функциональных менеджеров появляется горизонтальная власть владельцев бизнес-процессов, отвечающих непосредственно за их реализацию.

Однако в настоящее время в развивающихся компаниях активно внедряется другой подход, имеющий противоположную направленность к выстраиванию иерархичности персонала в рамках системы управления бизнес-процессами, а именно: бирюзовый стиль управления. В 2014 году исследователь, бывший партнер McKinsey&Company в книге «Открывая организации будущего» описал 5 стадий развития компаний согласно их управленческой модели, где красные компании (первая стадия) характеризуют простейшее разделение труда и управление «сверху вниз», а бирюзовые компании (последняя стадия) характеризуют самоорганизацию и самоуправление. В таких компаниях отсутствует контроль со стороны руководства, выполнение KPI, а сотрудники выполняют свой функционал исходя из общей миссии компании, принимая ответственность за решения. Таким образом, бирюзовые компании стремятся к созданию эффективной системы управления бизнес-процессами без вертикальной иерархии классического типа руководителей.

Сам процесс управления бизнес-процессами включает в себя пять этапов:

1. Определение — предполагает идентификацию процессов в том виде, в котором они на текущий момент выстроены в компании, с выделением участников бизнес-процессов, а также документального сопровождения.

¹ Business Process Management System — Режим доступа — <https://www.tadviser.ru/index.php/BPM> (дата обращения: 27.04.2023).

2. Оценка — данный этап направлен на измерение определенных количественных показателей бизнес-процессов: время длительности процесса, количество людей, участвующих в нем, цикличность, стоимость и т. д.
3. Анализ — после получения входных данных по бизнес-процессу начинается главный этап его анализа, на котором оценивается эффективность и определяются ключевые бизнес-процессы для их дальнейшей оптимизации.
4. Совершенствование — на данном этапе происходит модификация процессов и внедрение в работу новых методик его функционирования.
5. Контроль и мониторинг — предполагает получение обратной связи по результатам внедрения улучшений в бизнес-процесс и оценку эффективности принятых решений.

Самым важным этапом является этап анализа бизнес-процессов, поскольку именно на этом шаге определяются слабые стороны и проблемы функционирования процесса, выделяются ключевые процессы, требующие оптимизации. Существуют различные методы анализа, которые можно разделить на две большие группы: качественные и количественные.

Качественные методы направлены на изучение графических схем процессов (при их наличии в компании), анализ отзывов как владельцев бизнес-процессов, так и конечных покупателей продукции. К основным качественным методам, используемым в компаниях, можно отнести следующие:

- SWOT-анализ;
- анализ проблем процесса;
- ранжирование процессов.

В результате применения таких методов аналитик составляет итоговую таблицу с выявленными проблемами и «узкими» местами в различных бизнес-процессах и составляет отчет с экспертной оценкой о возможностях их улучшения.

Количественные методы связаны с конкретными показателями функционирования бизнес-процессов, к которым можно отнести финансовые показатели (оценка выручки, рентабельности процесса и т. д.), временные затраты, количество брака и другие. Расчетные показатели сравнивают с плановыми, установленными в методологии развития компании, с отраслевыми показателями, с показателями конкурентов (при наличии информации в открытом доступе). После этого аналитик оценивает в норме ли находится значение того или иного показателя и принимает решение о необходимости его корректировки. Количественные методы, используемые в настоящее время в компаниях:

- имитационное моделирование процесса;
- ABC-анализ;
- анализ показателей эффективности процесса.

Исходя из цели компании выбирается метод анализа бизнес-процессов. Например, если важно увеличить прибыль, то выбирается метод ABC-анализа, представляющий собой классификацию бизнес-процессов по влиянию на прибыль компании. Например, по объёму выручки, которую они приносят. Так происходит ранжирование бизнес-процессов и определение тех, которые нужно улучшать в первую очередь.

Если в результате проведенного анализа устанавливается, что в улучшении нуждаются сразу несколько процессов, то для составления плана их оптимизации необходимо составить матрицу выбора процессов, в которой можно оценить каждый из них в соответствии с выбранными критериями. Такие критерии могут включать в себя определение того насколько просто будет перестроить бизнес-процесс, какие издержки будут реализованы в результате выполнения действий по оптимизации, есть ли жалобы на данный бизнес-процесс со стороны клиентов, которые ведут к репутационным потерям и др. Каждый бизнес-процесс, определенный как «проблемный» необходимо проранжировать по шкале от 1 до 5, где 5 будет максимальной оценкой, а 1 соответственно — самой низкой. Примером такого выбора является «Матрица выбора процессов Джо», отраженная в таблице 1.

Таблица 1

Матрица выборов процессов Джо

Процесс	Возможности для снижения издержек	Источник жалоб клиентов	Возможность улучшения	Простота улучшения	Источник недовольства сотрудников	Итого
Открытие счетов	5	5	2	2	4	18
Оценка кредитных историй претендентов на кредиты	4	2	4	3	4	17
Одобрение заявок на кредиты	4	1	3	2	4	14

Источник²

Проведенная экспертная оценка выбранных критериев позволяет определить бизнес-процесс с наибольшим рейтингом и сосредоточить внимание на составление планов по его оптимизации.

Таблица 2

Рейтинг систем BPM с отражением стоимости за пользование за одного сотрудника в месяц

Название системы BPM	Назначение системы	Стоимость в месяц за одного сотрудника, в рублях
Monday	Облачная автоматизация бизнес-процессов	608
Process Bliss	Автоматизация процессов любого типа	760
Creatio	Оптимизация времени персонала для увеличения количества решаемых задач	980
ELMA	Моделирование бизнес-процессов и управление компанией	500
Kintone	Повышение продуктивности сотрудников	1 824
Orchestly	Управление бизнесом для достижения KPI	608
ProWorkflow	Интеграция и модернизация бизнес-процессов	760
K2 Blackpearl	BPM-решение под ПО Microsoft	4 100
Средняя стоимость		1 267,5

Составлено автором³

После классификации и определения ключевых бизнес-процессов компании можно приступить к устранению «узких мест» и проблем. Самым эффективным в настоящее время является автоматизация бизнес-процессов. Так, любое современное предприятие не обходится

² План улучшения бизнес-процессов — Режим доступа — План улучшения бизнес-процессов (cfin.ru) (дата обращения: 03.12.2023).

³ Лучшие BPM-системы для контроля бизнес-процессов 2023 года — Режим доступа — <https://bitcop.ru/monitoring/top-12-bpm-sistem-dlya-upravleniya-biznes-processami> (дата обращения: 03.12.2023).

без использования программных комплексов, которые упрощают и автоматизируют управление бизнес-процессами. Подобного рода решения, как отмечалось ранее, относятся к классу BPMS, направленному не только на автоматическое описание процесса по выходным данным, моделирование и оптимизацию, но и на последующий контроль эффективности внедренных изменений и оценку выгоды от такого внедрения. Однако зачастую это дорогой и длительный процесс для компании. Так, например, с учетом рейтинга BMR систем в настоящее время средняя цена в месяц за одного сотрудника только за пользование системой без ее внедрения и установки составляет 1 267,5 рублей, что отражено в таблице 2.

Если для расчета брать среднее предприятие со среднесписочной численностью сотрудников 175 человек, то стоимость пользования BPMS составит 2 661 750 рублей в год.

В связи с этим для решения задачи по быстрой оптимизации бизнес-процессов в условиях ограниченности ресурсов можно предложить общие рекомендации.

Во-первых, расширение зон ответственности сотрудников. Зачастую в компаниях принято разделять процесс на множество мелких подпроцессов, за каждое действие в которых отвечает конкретный сотрудник. Такая модель сильно усложняет процесс, делая его иерархическим. Однако в современных реалиях для удовлетворения требований качества сервиса, гибкости и низких затрат необходимо сохранять логичность и простоту бизнес-процессов. В связи с чем можно расширять зоны ответственности сотрудников. В результате такой перестройки:

Работа меньше передается из рук в руки — минимум ошибок, задержек и переделок:

- снижаются расходы на управление процессами;
- самостоятельное принятие решений сглаживает иерархическую оргструктуру и способствует развитию сотрудников;
- ответственность за результат дает правильный выход на мотивацию персонала.⁴

Во-вторых, изменение последовательности выполнения бизнес-процесса. Обычно бизнес-процесс декомпозирован на последовательные операции, выполнение, одной из которых связано с реализацией действий другой операции. Однако данный подход увеличивает сроки исполнения общей задачи. Выходом из такой ситуации является выстраивание функционирования подзадач в рамках бизнес-процесса параллельно. Стоит минимизировать цепную модель, при которой одна задача не может быть выполнена без реализации другой.

В-третьих, снижение контроля и согласований. Целью такой оптимизации для компании является сокращение себестоимости, увеличение скорости и качества работы. Бюрократизация процессов является распространенной тенденцией в настоящее время. Помимо избыточных согласований, которые замедляют реализацию процесса и снижают его эффективность, появляются дополнительные проверки и контрольные мероприятия. Основной задачей таких проверок становится исключение злоупотреблений сотрудников или контрагентов. Однако для проведения действительно результативной проверки необходимо полное погружение в процесс, что увеличивает время работы, и следовательно, ведет к увеличению себестоимости процесса. В данном случае важно сравнивать затраты неэффективного процесса с суммой возможных злоупотреблений. Чаще всего снижение контрольных и/или бюрократических процедур внутри бизнес-процессов и повышение ответственности непосредственных участников ведет к более эффективной организации деятельности и отражает бирюзовый стиль управления.

⁴ Чапакин, А. 6 паттернов оптимизации бизнес-процессов — Режим доступа — <https://elma365.com/ru/articles/6-patternov-optimizacii-biznes-processov/> (дата обращения: 03.12.2023).

В результате оптимизации бизнес-процессов по такому сценарию:

- вместо строгих проверок в ходе исполнения процесса используются совокупные или отложенные меры контроля;
- риски злоупотреблений компенсируются снижением издержек по процессу и увеличением скорости работы;
- экземпляры процессов по-прежнему доступны для аналитики и отчетности. Если исполнитель понимает, что злоупотребление может обнаружиться в рамках проверки, он дважды подумает, прежде чем совершить такое действие. Для этого не нужны согласования на каждом шаге.⁴

В-четвертых, важным является выстраивание интегрированных бизнес -процессов. Мелкое дробление на подпроцессы приводит к потере общей цели выполняемых действий, и сотрудники выполняют работу «ради работы», а не общей миссии компании. Необходимо, описывать процесс с точки зрения его общей цели от начала до его завершения и доносить ценность бизнес-процесса до всех сотрудников, принимающих участие в лишь одной его операции.

Стоит отметить, что данные предложения тесно связаны с бирюзовой моделью управления компанией и поддерживают тенденцию самоуправления, повышения ответственности сотрудников и эволюционного подхода к управлению бизнес-процессами компаний.

Выводы

Таким образом, разработка методических положений систематизации управления бизнес-процессами компании начинается с определения ключевых бизнес-процессов. В настоящее время существуют различные методы выделения бизнес-процессов, требующих улучшений. Руководство компании должно определить общую цель оптимизации, например, увеличение прибыли, и затем отбирать ключевые бизнес-процессы по определенным критериям. Следующим шагом становится анализ проблем в выбранных бизнес-процессах и составление планов по их устранению и совершенствованию бизнес-процесса в целом.

Важным является автоматизация системы управления бизнес-процессами с помощью различных систем BPM. Однако зачастую это дорогой и длительный процесс. В связи с этим автором предлагаются определенные рекомендации по оптимизации бизнес-процессов с учетом тренда бирюзового стиля управления.

Подводя итог стоит отметить, что в настоящее время оптимизация бизнес-процессов играет существенную роль в менеджменте любой компании, поскольку позволяет устранить риски, увеличить прибыль, повысить эффективность деятельности компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Визгунов, А.Н. Базовые требования к созданию комплексной системы управления бизнес-процессами на предприятии / А.Н. Визгунов // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции, Курск, 22 апреля 2016 года. — Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2016. — С. 64–66. — EDN VZOQWL.

2. Гайворонский, Е.Р. Теоретические и методические основы управления бизнес-процессами современного предприятия на основе подхода «управление бережливым производством» / Е.Р. Гайворонский // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2023. — Т. 22, № 3. — С. 57–64. — DOI 10.24182/2073-6258-2023-22-3-57-64. — EDN WZUACU.
3. Бардаков, А.А. Комплексная система показателей эффективности бизнес-процесса «Управление производством» как инструмент управления рисками устойчивого развития предприятия / А.А. Бардаков, Д.А. Корнилов // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: Материалы Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 16 ноября 2022 года. — Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет имени Р.Е. Алексеева, 2022. — С. 91–94. — EDN FLZRZU.
4. Туякова, З.С. Этапы анализа бизнес-процессов как инновационного направления экономического анализа / З.С. Туякова, Т.В. Черемушников // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2022. — Т. 1, № 9(129). — С. 145–154. — DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2022.09.01.015. — EDN TFGLXX.
5. Кудинов, В.А. Анализ возможности применения системного анализа при реинжиниринге бизнес-процессов предприятия / В.А. Кудинов // Молодежь. Наука. Современность: IV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, Воткинск, 10 апреля 2017 года. — Воткинск: Издательский дом "Удмуртский университет", 2017. — С. 111–114. — EDN YQYLWY.
6. Гальченко, С.А. Совершенствование оперативного управления бизнес-процессами в системе стратегического управления предприятием / С.А. Гальченко, Ю.В. Новикова // Политика, экономика и инновации. — 2019. — № 6(29). — С. 6. — EDN EJNVOI.
7. Мачулин, А.А. Проблемы и подходы к автоматизации бизнес-процессов в филиалах международных компаний / А.А. Мачулин, Н.А. Ружин // Социальные и экономические системы. — 2023. — № 2-2(42). — С. 300–307. — EDN QXKNQR.
8. Роль и место BPMС в архитектуре современного предприятия / О.В. Староверова, И.Д. Белоголовый, Р.О. Архипов, С.Г. Матинян // Экономическая трансформация и инновационные технологии: Сборник материалов I Международной научно-практической конференции, Москва, 22 марта 2018 года. — Москва: Научный центр "НАУКА ПЛЮС", 2018. — С. 52–54. — EDN OUKPGJ.
9. Лукичева, Е.А. Переход к "бирюзовому" управлению в России / Е.А. Лукичева // Экономика. Бизнес. Банки. — 2019. — № 6(32). — С. 158–165. — EDN KETANF.
10. Сафронова, И.Н. Бирюзовые организации как тренд развития бизнеса / И.Н. Сафронова, А.П. Тараненко // XXXV международные Плехановские чтения: сборник статей участников: в 4 т., Москва, 22–24 марта 2022 года. Том 1. — Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. — С. 340–344. — EDN BYSZSI.
11. Аббосов, М.И. Бирюзовые организации как тренд развития деловых организаций / М.И. Аббосов, Т.Е. Ястребова // Sciences of Europe. — 2020. — № 47-4(47). — С. 13–15. — EDN GJJAZY.

Kalinin Alexander Rostislavovich

Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia

E-mail: kalinal@yandex.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1966-5497>

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=145342

SCOPUS: <https://www.scopus.com/authid/detail.url?authorId=7202840009>

Leiko Anton Olegovich

Moscow Financial and Industrial University «Synergy», Moscow, Russia

E-mail: warbirdsrussia@gmail.com

Identification of the company's key business processes within the framework of the management system and development of proposals for their subsequent optimization

Abstract. This study analyzes the main methods for determining the company's key business processes depending on the goals and objectives set by management. It has been established that one of the important stages in the business process management system, along with identification, assessment, improvement and control, is the analysis stage, which allows you to identify key business processes using quantitative or qualitative methods, identify problem areas in them and based on this draw up an optimization plan. At the same time, optimization of business processes plays a significant role in the management of any company, since it allows you to eliminate risks, increase profits, and improve the efficiency of the company as a whole. Currently, the use of automated business process management systems (BPMS) is effective. Solutions of this kind are aimed not only at automatically describing the process based on output data, modeling and optimization, but also at subsequent monitoring of the effectiveness of the implemented changes and assessing the benefits of such implementation. However, the use of BPMS requires the involvement of additional company resources, both tangible and intangible. In this connection, the author offers general recommendations for improving business processes, taking into account the trend of recent years in company management: the turquoise management style. In such companies there is no control from management, implementation of KPIs, and employees perform their functions based on the overall mission of the company, taking responsibility for decisions. Thus, turquoise companies strive to create an effective business process management system without the vertical hierarchy of the classical type of managers.

Keywords: business process management system; process approach; optimization of business processes; key business processes of the company; turquoise organizations; management