

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В статье изложены предпосылки формирования бизнес-процессов, предложено разграничивать технологические и логистические бизнес-процессы, разработаны процессы формирования базовой бизнес-системы и основные фазы подготовки и реализации бизнес-процессов на промышленных предприятиях.

В последнее время отмечается ярко выраженный интерес специалистов и практических работников к проблемам внедрения процессного подхода к управлению предприятиями практически всех отраслей национальной экономики. Разработан ряд методик выделения производственных и коммерческих процессов и управления данными процессами для достижения максимальной эффективности хозяйствующих субъектов. Как правило, эти методики предусматривают:

- выделение бизнес-процессов в системе менеджмента предприятия;
- построение системы стратегических целей и показателей деятельности предприятия с ее последующей интеграцией в систему управления бизнес-процессами;
- оперативное управление деятельностью предприятия на основе принципов процессного подхода;
- делегирование полномочий руководителям среднего звена для снижения оперативной нагрузки на менеджеров высшего звена предприятия;
- периодическое измерение и непрерывное улучшение бизнес-процессами предприятия;
- разработку и внедрение на предприятии системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандарта МС ИСО 9001:2000 [1].

В то же время нельзя сказать, что на сегодняшний день решены основные проблемы теоретико-методологического обеспечения процессного подхода к управле-

нию предприятиями, что препятствует достижению ими конкурентных преимуществ с учетом предстоящего вступления Российской Федерации во Всемирную торговую организацию. Особенно это касается формирования и выполнения бизнес-процессов, предусматривающих использование современных методов управления предприятиями, базирующихся на положениях маркетинга, логистики, финансового менеджмента, управления инвестициями и др.

Целью данной статьи является разработка теоретических и методических положений, обеспечивающих внедрение процессного подхода к управлению предприятиями с учетом современных тенденций развития мирового бизнеса.

Для достижения данной цели следует уточнить понятие «бизнес-процесс». Для этого воспользуемся результатами работы [2]. В данной работе уточнены функциональные области производства (рисунок 1).

Данные рисунка 1 позволяют утверждать, что:

- применительно к производству можно выделить основные, вспомогательные, логистические и обслуживающие процессы;

Тип функций, выполняемых подразделениями предприятия	Качественные характеристики перерабатываемых ресурсов	
	Изменяются	Не изменяются
Основные	Основное производство	Логистическое обеспечение
Сопутствующие	Вспомогательное производство	Сервисное обеспечение (обслуживающее хозяйство)

Рисунок 1. Функциональные области производства

– поскольку бизнес осуществляется не только в сфере производства, но и в сфере сервиса (услуг), точно такие же процессы можно выделить и в не производственной сфере;

– бизнес-процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных основных, вспомогательных, логистических и обслуживающих процессов и естественных процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовые изделия, а также обеспечивает их реализация потребителям;

– следует различать понятия «бизнес-процесс», «бизнес» и «предпринимательство». Данная задача решена в работе [2] (рисунок 2). Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что бизнес-процесс – вид предпринимательства, направленный на разработку и реализацию мероприятий по удовлетворению платежеспособного спроса потребителей на основе предоставления им продукта или услуги.

Представляет определенный интерес классификация бизнес-процессов по отраслевому признаку (рисунок 3).

Известно, что промышленные предприятия и предприятия сферы сервиса осуществляют три базовые активности: закупку ресурсов, их переработку и сбыт готовой продукции и услуг. В работах [3, 4] приведены их составляющие, которые представлены на рисунке 4.

При этом сделано допущение о том, что любой бизнес-процесс состоит из двух частей: технологической и логистической. Причем технологическим процессом называется «последовательное изменение формы, размеров, свойств материала или полуфабриката в целях получения детали или изделия в соответствии с заданными техническими требованиями» [5]. Под логисти-

Конечный результат деятельности	Вид деятельности предприятия		
	Производство	Оказание услуг (сервис)	
	Один продукт, одна услуга	Бизнес- процесс в производстве	Бизнес-процесс в сервисе
	Типоразмерный ряд продуктов и услуг	Бизнес в производстве	Бизнес в сервисе
Диверсифицированный набор продуктов и услуг	Предпринимательство в производстве	Предпринимательство в сервисе	

Рисунок 2. Основные виды деятельности предприятия

	Номенклатура выпускаемой продукции	
	Незначительная	Значительная
Незначительная	Нефтяная, газовая, энергетическая, лесная промышленность и др.	Химическая, металлургическая, текстильная промышленность и др.
Значительная	Отрасли машиностроения, строительство, связь, транспорт и др.	Электронная, фармацевтическая, сельское хозяйство, пищевая промышленность и др.

Рисунок 3. Классификация бизнес-процессов по отраслевому признаку

Базовые активности	Части бизнес-процесса предприятия		
	Технологический процесс	Логистический процесс	
	Закупка	Маркетинг, Торговля (покупка)	Концентрация, Движение
	Переработка ресурсов	Подготовка производства (сервиса), Технологии производства (сервиса)	Концентрация/ распределение, Движение
Сбыт	Маркетинг, Торговля (продажа)	Распределение, Движение	

Рисунок 4. Составляющие базовых активностей предприятия

кой в данном случае понимается процесс управления «процессами концентрации, распределения и движения материальных, сервисных, информационных и финансовых потоков и оптимизации параметров данных потоков в микро-, мезо– или макроэкономической системе для достижения поставленных перед ней целей» [6]. Подчеркнем важное отличие технологии от логистики, заключающееся в том, что процесса связаны с изменением количественных параметров и качественных характеристик объекта, но в первом случае это – локально обособленный объект, а во втором – совокупность данных объектов, упорядочен-

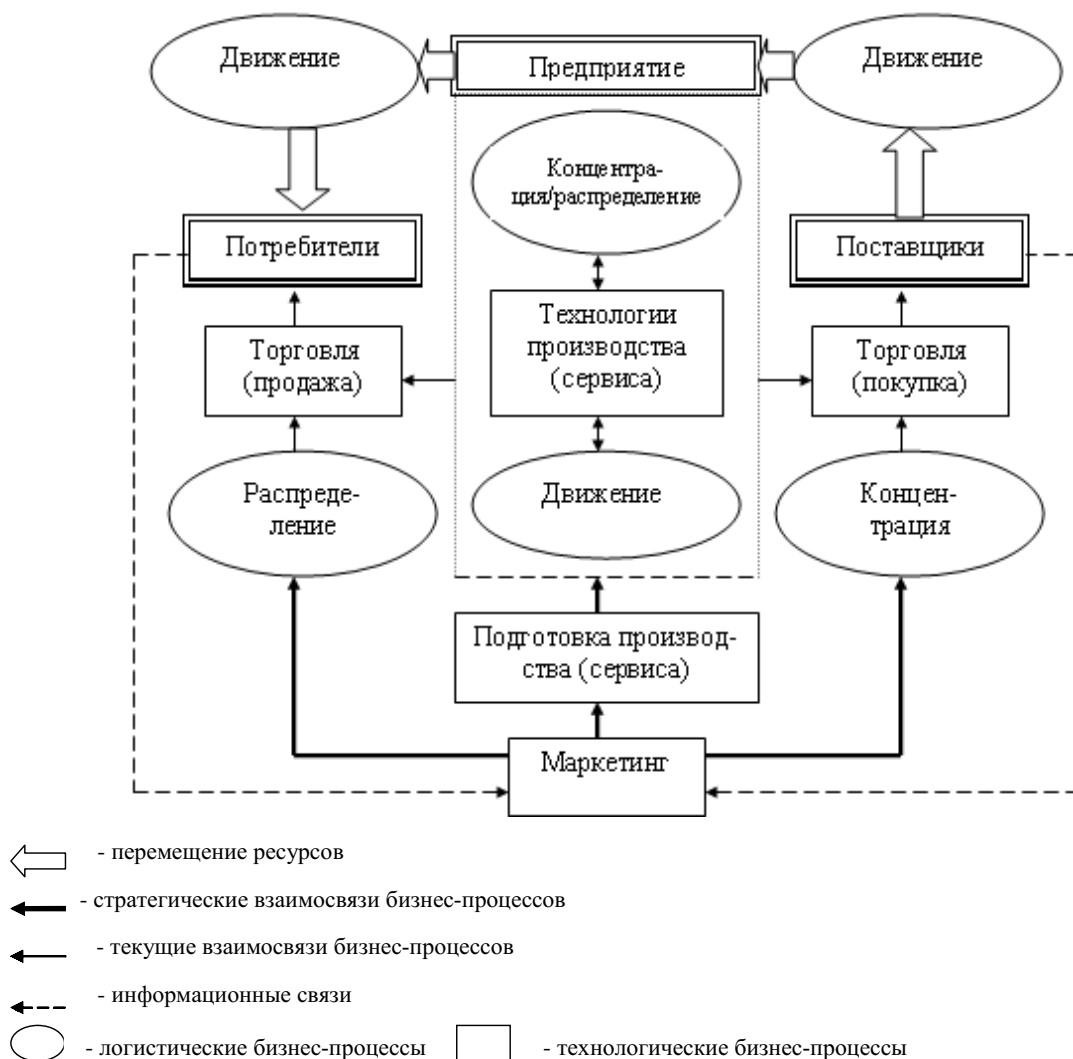


Рисунок 5. Обобщенная схема бизнес-процессов предприятия

ных во времени и в пространстве по определенному признаку.

Отмеченные выше аспекты исследования позволяют разработать обобщенную схему бизнес-процессов предприятия (рисунок 5).

Важными выводами из данных рисунка 5 являются:

- необходимость постоянной связи с поставщиками ресурсов и потребителями продукции и услуг;
- наличие стратегических видов бизнес-процессов: маркетинга, подготовки производства (сервиса), концентрации, распределения; причем последние два вида бизнес-процессов реализуются как во внутренней, так и во внешней среде предприятия;

- выполнение текущих видов бизнес-процессов: торговли в двух ее разновидностях (покупки и продажи), технологии производства (сервиса) и движения ресурсов; причем последний вид деятельности реализуется как во внутренней, так и во внешней среде предприятия;

- возможность привлечения в качестве стратегических партнеров – посредников (субподрядчиков), которые на рисунке не отражены; данные посредники могут осуществлять любой бизнес-процесс по согласованию с предприятием;
- формирование и выполнение бизнес-процессов во внутренней среде предприятия в сферах концентрации/распределения,



Рисунок 6. Особенности бизнес-процесса с точки зрения системного подхода

технологии производства (сервиса) и движения ресурсов предопределяется многими факторами, такими как номенклатура и объем выпускаемых продукции и услуг, динамика их обновления, особенности переработки ресурсов, уровень кооперации, специализации и комбинирования предприятия и др.;

– возможность различных сочетаний стадий и этапов технологических и логистических бизнес-процессов как в стратегическом, так и тактическом плане, что определяется характером спроса потребителей на продукцию и услуги, что повышает значение системы менеджмента предприятия.

Формирование бизнес-процессов предприятия должно проводиться с учетом системного подхода. Поскольку в первом приближении система – совокупность элементов и взаимосвязи между ними, целесообразно учитывать данные рисунка 6.

Элементы технологического, логистического и технологическо-логистического процесса (бизнес-процесса) представлены в работе [7] и отражены в таблицах 1, 2 и 3.

Данные таблиц 1, 2 и 3 позволяют отразить основные взаимосвязи между элементами бизнес-процесса (рисунок 7).

Изложенный выше материал (рисунки 5 и 6, таблицы 1, 2 и 3)

создает основу для разработки последовательности формирования и выполнения бизнес-процессов на основе современных подходов к управлению предприятиями, которая включает две основные фазы:

– формирование базовой бизнес-системы, состоящей из внутренней бизнес-системы (предприятия) и внешних бизнес-систем (субподрядчиков) и готовой к выполнению миссии по удовлетворению потребностей рынка (рисунок 8);

– подготовка и реализация бизнес-процессов, качественные и количественные характеристики которых определяются конкретным спросом на продукцию и услуги на определенный момент времени (рисунок 9).

Особенностями рисунков 8 и 9 являются:

– акцент на необходимости проектирования, формирования и оптимизации базовой бизнес-системы, являющейся основой эффективного выполнения бизнес-процессов;

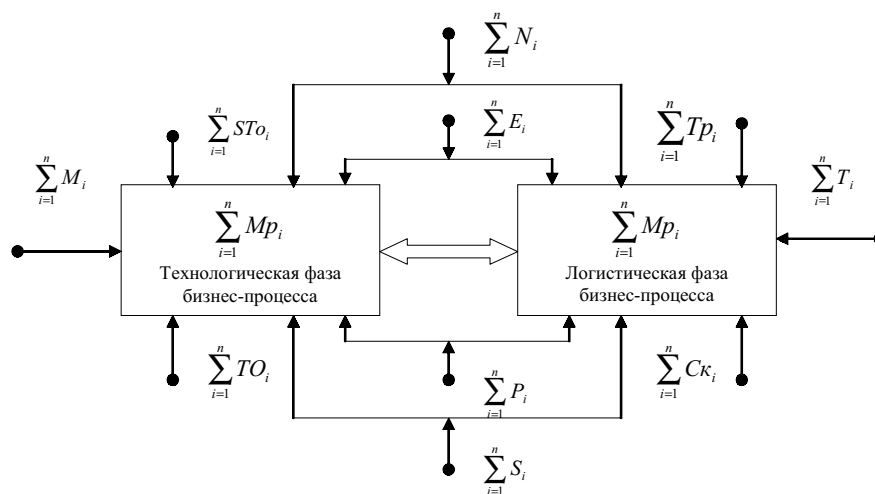


Рисунок 7. Основные взаимосвязи между элементами и стадиями бизнес-процесса

Таблица 1. Основные элементы технологических бизнес-процессов

Элементы	Обозначения элементов
Станков и технологического оборудования	$\sum_{i=1}^n S\hat{\sigma}_i$
Маршрутов движения материальных потоков	$\sum_{i=1}^n M_i$
Технологической оснастки	$\sum_{i=1}^n \hat{\sigma}_i$

Таблица 2. Основные элементы логистических бизнес-процессов

Элементы	Обозначения элементов
Транспортная, погрузочно-разгрузочная	$\sum_{i=1}^n \hat{\sigma}_i$
Складская	$\sum_{i=1}^n \tilde{N}\hat{\epsilon}_i$
Тары	$\sum_{i=1}^n \hat{\sigma}_i$

Таблица 3. Совместные элементы технологических и логистических бизнес-процессов

Элементы	Обозначения элементов
Материальных ресурсов	$\sum_{i=1}^n M\hat{\delta}_i$
Нематериальных (финансовых, информационных) ресурсов и услуг (включая ремонт и обслуживание)	$\sum_{i=1}^n N_i$
Энергоресурсов	$\sum_{i=1}^n \hat{A}_i$
Персонала	$\sum_{i=1}^n \hat{D}_i$
Субподрядчиков	$\sum_{i=1}^n S_i$

– проектирование, формирование и оптимизация базовой бизнес-системы могут осуществляться как в стратегическом, так и в оперативном периодах времени, что зависит от факторов внешней среды и в первую очередь от изменений спроса потребителей,

чьи предпочтения провоцируют постоянное изменение состава элементов и их взаимосвязей в рамках базовой бизнес-системы;

– достаточная стабильность технологического процесса при относительной нестабильности процесса логистического, поскольку



Рисунок 8. Фаза формирования базовой бизнес-системы

ку его параметры существенно зависят от количества заказанных продукции и услуг, а также времени и затрат на их изготовление (осуществление);

– обязательное использование внешних бизнес-систем, обеспечивающих эффективное удовлетворение разнообразных, а порой и элитарных потребностей рынка; исходя из этого, существенно возрастает роль культуры межорганизационного взаимодействия хозяйствующих субъектов;

– эффективность базовой бизнес-системы во многом определяется параметрами системы управления (менеджмента), ориентированной не только на достижение стратегических целей бизнес-системы, но и отслеживаю-

щей текущий (оперативный) спрос на продукцию и услуги;

– ориентация на максимальную загрузку элементов бизнес-системы, в том числе за счет привлечения заказов со стороны или их временную аренду другим хозяйствующим субъектам; данная особенность постоянно провоцирует вопрос об оптимальности базовой бизнес-системы и ее оптимизации за счет слияний, поглощений или, наоборот, отсеечения лишнего.

Таким образом, представленный в данной статье материал создает необходимые теоретические и методические предпосылки для внедрения процессного и системного подходов в практическую деятельность российских предприятий.

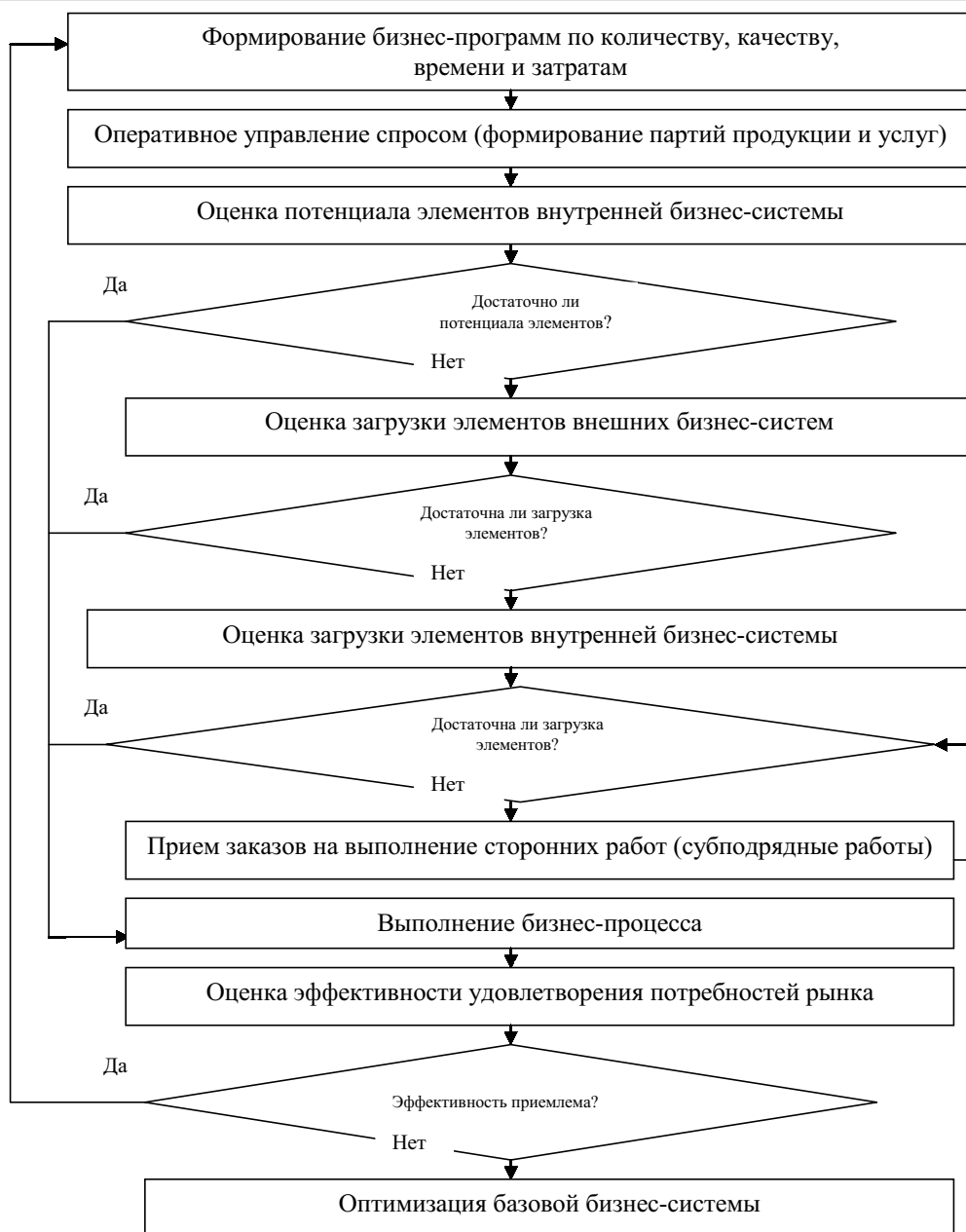


Рисунок 9. Фаза подготовки и реализации бизнес-процессов

Список использованной литературы:

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление; учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 319 с.
2. Тяпухин, А. Производственный менеджмент: новые возможности / А. Тяпухин, Е. Бородин // РИСК. – 2005. – № 2. – С. 14 – 21.
3. Тяпухин, А. Предпринимательство и коммерческая логистика / А. Тяпухин // РИСК. – 2001. – № 3. – С. 3 – 9.
4. Тяпухин, А. Производственная логистика / А. Тяпухин, А. Аникеев // РИСК. – 2003. – № 1. – С. 31 – 38.
5. Технология машиностроения: учебник / Под ред. М. Е. Егорова. – М.: Высшая школа, 1965. – 590 с.
6. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин. – М.: Изд-во «Проспект», ТД «Велби», 2005. – 432 с.
7. Коган, А. Б. Формирование производственной системы на основе логистики / А. Б. Коган, А. П. Тяпухин: сборник научных трудов «Актуальные проблемы торгово-экономической деятельности и образования в рыночных условиях: материалы первой международной научно-практической конференции. – Оренбург: ООО «Агентство «Пресса», 2006. – С. 188-192.