

УДК 338.46

## БИЗНЕС–ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

*Бабин М. М.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: fanat-ml@yandex.ru*

Статья раскрывает теоретико-методические подходы к сущности и содержанию бизнес–процессов предприятия в контексте внутрихозяйственного планирования его деятельности. Проведен мониторинг различных дефиниций понятия «бизнес–процессы», уточнены их существенные характеристики, обозначена их роль в формировании плановых показателей организации. На основании данных проведенного научно–библиографического исследования выявлен наиболее эффективный метод стратегического планирования бизнес–процессов – моделирование, отражены его стадии, виды и принципы. В завершение проведен анализ систем показателей эффективности планирования бизнес–процессов, выделены их достоинства и недостатки.

**Ключевые слова:** планирование, управление, процессный подход, бизнес–процессы, предприятие, моделирование, метод, эффективность.

### ВВЕДЕНИЕ

Современные предприятия ставят перед собой разные цели: от завоевания и удержания лидерства в своем секторе рынка до обеспечения минимально необходимой прибыльности и конкурентоспособности. В процессе их достижения возможны различные препятствия как обусловленные несогласованностью управленческих решений, особенно с учетом долгосрочной перспективы, так и отсутствием системы планирования бизнес–процессов. Именно подход, при котором вся деятельность организации разбивается на множество бизнес–процессов, является наиболее приемлемым и максимально содействующим достижению ее целей. При процессном подходе к планированию каждая структурная единица предприятия обеспечивает выполнение конкретных бизнес–процессов, в которых она принимает участие, повышается управляемость и эффективность деятельности компании в целом. Совершенствование бизнес–процессов обеспечивает улучшение количественных и качественных показателей, содействует повышению конкурентоспособности предприятий.

Активизация научных исследований в сфере изучения бизнес–процессов предприятий датируется концом прошлого столетия. Новые технологии и методы планирования требовали стандартизации и структурирования бизнес–процессов с целью автоматизированного управления. Результатом этих исследований стали научные работы А. В. Шеера, У. Э. Деминга, Е. З. Зиндера и ряда других ученых, осуществивших значительный вклад в теорию бизнес–процессов. В то же время эти исследования носили преимущественно технический характер и были ориентированы на описание последовательности операций и бизнес–процедур, структурирование и классификацию бизнес–процессов, поиск взаимосвязей и взаимозависимостей между ними.

Возрастающая роль конкуренции и предпринимательства изменили траекторию исследования бизнес–процессов с позиции технической регламентации на стратегии их управления. В этом направлении в разные годы работали Дж. Вумек, Д. Джонс, Б. Андерсен, Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт, М. Портер, Дж. Харрингтон и др. Среди отечественных исследователей последних лет можно выделить труды Г. Г. Банчук, С. М. Баранцевой, Ю. В. Вертаковой, А. С. Головковой, Е. З. Зиндера, А. К. Коптелова, Е. Г. Ойхмана, В. В. Репина и целого ряда других ученых. Вместе с тем понятийный аппарат бизнес–процессов предприятия как объекта внутрихозяйственного планирования остается не до конца изученным.

Целью проведенного в рамках данной статьи исследования явилось научное обоснование процессного подхода к внутрихозяйственному планированию деятельности современных предприятий.

### **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Термин «бизнес–процесс» является сегодня одним из наиболее востребованных в теории и практике предпринимательской деятельности и имеет множество определений и интерпретаций. Прежде всего, это связано со стремительным развитием процессного подхода к управлению предприятием в целом и системе его планирования, в частности. Многочисленные исследования подтверждают высокую эффективность данного подхода, применение которого существенно снижает необходимость краткосрочного планирования и оперативного управления различными функциями организации [1].

Согласно Современному экономическому словарю под ред. Б. А. Райзберга, «бизнес (англ. «business» – дело, предпринимательство) – это экономическая, коммерческая, биржевая или предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли» [2]. В свою очередь, процесс – это «последовательное, закономерное изменение состояний или явлений; ход развития чего-либо; совокупность последовательных действий и (или) средств, направленных на достижение определенного результата» [3].

Номинальное объединение определений терминов «бизнес» и «процессы» формирует первичное трактование сущности категории «бизнес–процессов» как совокупности последовательных действий экономического, коммерческого, биржевого или предпринимательского характера, ориентированных на получение прибыли. Примерами бизнес–процессов могут выступать производство, сбыт и снабжение, внешнеэкономическая деятельность, рекламные кампании и т. д.

Конечно, для целей научного исследования такое определение является поверхностным, поскольку содержит характеристику исследуемой категории без учета взаимосвязи бизнес–процессов и внутрихозяйственного планирования, их значения в стратегическом развитии деятельности предприятия.

По определению А. В. Шеера, «бизнес–процессы – это связанный набор повторяемых действий, которые превращают входной материал и/или информацию в конечный продукт в соответствии с заранее установленными правилами» [4]. Данное определение дает четкое понимание сущности процесса, однако имеет

определенные недостатки: во-первых, совокупным результатом всех бизнес-процессов является формирование добавочной стоимости, а выполнения отдельно взятого бизнес-процесса – результаты, являющиеся входом для следующего процесса, или конечным результатом всей цепочки создания стоимости. Во-вторых, входами бизнес-процессов могут выступать не только материалы и информация, но и другие виды ресурсов предприятия.

Особого внимания заслуживает определение, предложенное М. Хаммером и Дж. Чампи. По мнению ученых, «бизнес-процессы – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которых “на входе” используется один или более видов ресурсов, а на “выходе” создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [5]. Сущность определения соответствует функциональному подходу, в соответствии с которым бизнес-процессы являются своеобразным механизмом, преобразующим ресурсы в результаты. Вместе с тем авторы не выделяют системность и взаимосвязанность процессов в качестве их определяющих характеристик, что противоречит внутренней сущности управления предприятием.

Значительный вклад в теорию бизнес-процессов внесли Т. Дейвенпорт и Дж. Шорт, определившие, что «бизнес-процессом необходимо считать набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного “выхода” бизнес-деятельности» [6]. Данная трактовка полнее отображает экономическую сущность бизнес-процессов, дополняя их сугубо техническую направленность на автоматизацию деятельности.

Важный вклад в изучение бизнес-процессов внесли М. Портер и В. Миллар, которые рассматривали их в контексте «цепи создания стоимости». С точки зрения авторов, «бизнес-процессы – это комплекс видов деятельности, которые определяются точками “входа” и “выхода” и используют организационные ресурсы с целью создания ценности товаров/услуг для потребителя» [7].

В. Е. Деминг определяет бизнес-процессы как «любые виды действий в функционировании организации» [8]. Несмотря на значительный вклад ученого в развитие теории бизнес-процессов, данное определение является весьма обобщенным и даже в некоторой степени ошибочным, так как не каждое действие в организации можно отнести к бизнес-процессам.

Согласно определению Д. Харрингтона и К. С. Эсселинга, «бизнес-процессы – это логический, последовательный, взаимосвязанный набор действий, в результате которых потребляются ресурсы поставщика, создается ценность и выдается результат покупателю» [9]. Значимость научных результатов, полученных учеными, заключается в том, что они разработали иерархию бизнес-процессов, выделив основной бизнес-процесс (объединяющий несколько функций в рамках одной организационной структуры), подпроцесс (часть основного процесса, выполняющая специфическую роль в функционировании организации) и мероприятие (действия, выполняемые в рамках подпроцесса).

В исследование и развитие теории бизнес-процессов значительный вклад внесли и отечественные ученые, стоявшие у истоков формирования данной научной категории. Отдельные из них реализовали собственные проекты по изучению, проектированию и внедрению бизнес-процессов. Так, Е. З. Зиндер, президент Фонда

«ФОСТАС», в своих трудах дает такое толкование анализируемого термина: «бизнес–процессы – это логические последовательности взаимосвязанных действий, в которых предприятия используют ресурсы для создания и получения измеримого результата в будущем» [10].

Е. Г. Ойхман и Э. В. Попов определяют бизнес–процессы как «множество внутренних видов деятельности, которые начинаются с одного или более “входов” и заканчиваются созданием продукции, необходимой клиенту, удовлетворяют его видение стоимости, долговечности, сервиса и качества» [11].

В действующей нормативной документации Российской Федерации по стандартизации, в частности, в ГОСТ Р 53114–2008 «Защита информации. Обеспечение информационной безопасности в организации», дано следующее определение бизнес–процессов: «бизнес–процессы – это процессы, используемые в экономической деятельности организации» [12].

Понятие «бизнес–процессов» регламентировано и на международном нормативном уровне согласно стандартам ISO/IEC как «ряд взаимосвязанных видов деятельности, которые превращаются во “входы” и “выходы” процесса [13]. В свою очередь, в ГОСТ ISO 9001–2011 «Системы менеджмента качества. Требования» указано, что «деятельность, использующая ресурсы и управляемая в целях преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс» [13].

На основании проведенного исследования сущности категории «бизнес–процессов» в эволюции научных подходов к данному термину можно выделить техническую (ориентированную на автоматизацию и стандартизацию) и экономическую (управленческую) направленность его толкований. При этом в экономическом подходе можно выделить направленность на внутреннюю среду (ориентированную на повышение эффективности управления и формирование рычагов управления) и направленность на внешнюю среду (ориентированную на взаимодействие с внешней средой и, соответственно, повышение гибкости) [14].

Многообразие подходов к определению понятия «бизнес–процессы» вызвано тем, что именно они выступают «ядром» экономической системы предприятия. С точки зрения внутрихозяйственного планирования, под бизнес–процессами следует понимать систему непрерывных, взаимосвязанных, упорядоченных и управляемых действий (процедур, операций, выполняемых функций) предприятия, направленных на достижение его стратегических, тактических и оперативных планов.

Наиболее полным отражением применения процессного подхода в планировании является управление предприятием как совокупностью бизнес–процессов. Планирование бизнес–процессов в отличие от планирования ресурсов делает управление более ориентированным на эффективность. При таком подходе менеджеры организуют сам процесс (а не работу вверенных им структурных подразделений), что приводит к возможности решения проблемы субоптимизации, являющейся существенным препятствием не только в достижении высоких финансовых результатов, но и в выполнении ежедневных задач.

Практическое использование процессного подхода в планировании деятельности предприятия основано на соответствующих методах и методике их применения. Наиболее широкое применение среди них получили балансовый, расчетно-

аналитический, сетевой и группы программно-целевых и экономико-математических методов. В ряду последних особое место занимает моделирование, представленное тремя направлениями: текстовым, табличным и графическим. Текстовый подход к моделированию бизнес-процессов хозяйствующих субъектов является наиболее простым в реализации и распространенным вариантом, при котором формируется текстовое описание какого-либо процесса.

Второй подход – табличная форма моделирования бизнес-процессов – более эффективна по сравнению с текстовой, поэтому активно применяется в настоящее время специалистами по информационным технологиям для описания бизнес-процессов в отношении задач автоматизации.

В то же время разработчиками программного обеспечения наиболее востребован графический подход, так как при моделировании бизнес-процессов автоматически формируется конкретный алгоритм их реализации, который приемлем не только для специалиста предприятия, но и для заказчика информационных систем.

По мнению Г. Г. Банчук, Л. В. Коптеловой и Ю. В. Кузьминовой, основной целью моделирования бизнес-процессов является достижение конечного результата [15]. На рисунке 1 представлены основные элементы моделирования бизнес-процессов, которые можно подразделить на следующие виды:

- функциональное моделирование, которое направлено на описание процессов, где главным структурообразующим элементом является функция (бизнес-функция, действие, операция), и система представляется в виде иерархии взаимосвязанных функций;

- объектное моделирование, которое направлено на описание процессов, как набора взаимодействующих объектов (производственных единиц);

- имитационное моделирование, которое направлено на моделирование поведения процессов в различных внешних и внутренних условиях с анализом динамических характеристик процессов и с анализом распределения ресурсов.

Виды моделирования бизнес-процессов основаны на принципах декомпозиции, сфокусированности, документирования, непротиворечивости, полноты и достаточности. Данные принципы дают возможность создавать конкретные модели процессов, что способствует описанию большого количества параметров их состояния таким образом, чтобы внутри одной модели компоненты были тесно взаимосвязаны, в то время как отдельные модели оставались в достаточной степени независимыми друг от друга.

Процесс планирования, как и любой элемент системы управления, не заканчивается этапом его реализации. Для оценки эффективности сформированных и внедренных в деятельность организации планов необходим их мониторинг, контроль и оценка. Основой всех существующих научных взглядов по выделению показателей оценивания бизнес-процессов предприятий являются качественный и количественный подходы к анализу объекта исследования. Качественный анализ дает возможность получить информацию об особенностях хода процессов, наличии проблемных участков, «узких мест», лишних или пропущенных функций. Качественный анализ представляет собой четко структурированную характеристику

## БИЗНЕС–ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ...

бизнес–процесса, которая является важной основой для дальнейшего проведения количественного анализа.



Рисунок 1. Составляющие моделирования бизнес–процессов.

Источник: [15]

Из всех методов анализа бизнес-процессов наибольшую мировую известность получила система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), созданная Р. Капланом и Д. Нортеном в начале 90-х годов XX века. Также можно выделить и ряд авторских методик отечественных авторов, например, экспресс-метод оценки бизнес-процессов К. К. Чупрова и методику оценки бизнес-процессов по критическим факторам успеха С. М. Ковалева и В. М. Ковалева.

Система сбалансированных показателей (BSC) представляет собой систему управления, основная цель которой – повышение стратегической эффективности и получение результатов путем преобразования стратегических планов в реальные действия и использование обратной связи между внутренними бизнес-процессами организации и внешними показателями. Авторы системы предлагают рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив: обучения и развития персонала, бизнес-процессов, клиентов, финансовой перспективы [16].

Результатом использования сбалансированной системы показателей выступает информация о наличии квалифицированных и мотивированных сотрудников (составляющая персонала), эффективных бизнес-процессов (составляющая внутренних бизнес-процессов), удовлетворенных потребителей (клиентская составляющая). Но использование сбалансированной системы показателей нуждается в ее адаптации к условиям конкретного предприятия. Отраслевые и культурные отличия не позволят внедрить такую систему показателей путем прямого переноса успешного опыта другого предприятия.

Для успешного функционирования системы сбалансированных показателей предприятие вынуждено будет выделить значительные средства на проведение маркетинговых исследований для получения информации, которая необходима для оценки перспективы клиентов. Значительных усилий и затрат потребуют и аналитические исследования, необходимые для разработки показателей перспективы обучения и развития персонала и перспективы внутренних бизнес-процессов.

При использовании экспресс-метода оценки бизнес-процессов, предложенного К. К. Чупровым, определяются следующие элементы системы оценки эффективности управления бизнес-процессами: показатели эффективности отдельных процессов; качественные показатели продукции предприятия; показатели удовлетворенности клиентов результатами деятельности предприятия; микроэкономические и финансовые показатели деятельности [17].

Экспресс-метод оценки бизнес-процессов основан на принципах и методах структурного моделирования, объектно-ориентированного моделирования, анализа стоимости по процессам и анализа ключевых показателей. Автор предлагает использовать для построения моделей процессов методы функционального моделирования IDEF и DFD или методы моделирования интегрированных информационных систем ARIS, ORACLE, SAP/R3, BAAN. На основе построенных моделей процессов предлагается рассчитывать такие показатели эффективности бизнес-процессов, как сложность, процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость.

Принцип расчетов показателей согласно экспресс-метода оценки бизнес-процессов представлен в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые показатели экспресс–метода оценки бизнес–процессов

Показатель	Формула расчетов*	Нормативное значение
Показатель сложности – это отношение количества уровней декомпозиции модели процессов к общей сумме выделенных процессов. Определяет, насколько сложной является иерархическая структура бизнес–процессов.	$K_{\text{слож}} = \frac{\sum \text{Пур}}{\sum \text{Пэкз}}$	$K_{\text{слож}} \leq 0,66$
Показатель процессности – это отношение количества «разрывов» (отсутствие причинно-следственной связи между subprocessами анализируемого процесса) в бизнес–процессах к сумме классов бизнес–процесса. Характеризует целостность процесса, который может быть определен как проблемный, или как процессный.	$K_{\text{пр}} = \frac{\sum \text{Празр}}{\sum \text{Пкп}}$	$K_{\text{пр}} < 1$
Показатель контролируемости – это отношение количества собственников процесса к количеству классов бизнес–процесса. Характеризует эффективность управления собственниками бизнес–процессами, которые им принадлежат.	$K_{\text{контр}} = \frac{\sum \text{ВП}}{\sum \text{Пкп}}$	$K_{\text{контр}} < 1$
Ресурсоемкость – это отношение количества использованных ресурсов к «выходам», результатам бизнес–процесса. Демонстрирует эффективность использования ресурсов при реализации конкретного бизнес–процесса.	$K_{\text{р}} = \frac{P}{\sum \text{Пвых}}$	$K_{\text{р}} < 1$
Регулируемость – отношение количества регламентной документации к количеству классов бизнес–процессов. Показывает уровень регламентации текущих процессов.	$K_{\text{рег}} = \frac{\sum \text{Прег}}{\sum \text{Пкп}}$	$K_{\text{рег}} \geq 1$

\*Условные обозначения: Пур – количество уровней системы бизнес–процессов; Пэкз – количество экземпляров бизнес–процессов; Празр – количество «разрывов» процессов в экземплярах процессов; Пкп – количество классов бизнес–процессов; ВП – число владельцев бизнес–процессов; P – количество используемых для выполнения процесса ресурсов; Пвых – количество выходов в экземплярах бизнес–процессов; Прег – количество регламентирующих нормативных документов.

Источник: [17]

После расчета пяти представленных в таблице 1 показателей эффективности рассчитывается интегральный показатель. Если его нормативное значение находится в пределах  $1 \leq \Sigma K < 2$ , то бизнес–процесс считается эффективным, а если значение  $\Sigma K > 2$ , то бизнес–процесс признается неэффективным и требующим изменений.

С. М. Ковалевым и В. М. Ковалевым предложена авторская методика анализа бизнес–процессов по критическим факторам успеха [18]. Для выбора приоритетных бизнес–процессов авторы предлагают оценивать такие показатели, как их важность, проблемность, возможность и стоимость проведения изменений. По этим критериям необходимо проанализировать критические факторы успеха, которые вытекают из миссии компании после ее декомпозиции на стратегические цели. Опираясь на



принцип Парето, ученые из множества стратегических целей избрали восемь, которые и выступают в роли критических факторов успеха (КФУ).

Критерий важности бизнес–процесса характеризует весомость его вклада в достижение стратегических целей компании. Важность бизнес–процесса предлагается определять с помощью матрицы сопоставления КФУ и бизнес–процессов. Количественная оценка важности бизнес–процессов рассчитывается как сумма КФУ, которые влияют на бизнес–процесс, и находится в диапазоне от 1 до 8.

В целом, независимо от выбранной системы показателей, их анализ является незаменимым инструментом для контроля достижения планов предприятия, сравнения с нормативами, стандартами и достижениями конкурентов, для контроля удовлетворенности потребителей.

### **ВЫВОДЫ**

Планирование как неотъемлемый элемент управления деятельностью предприятия переживает в последние годы пик интереса к его сущности и содержанию. На смену господствовавшему ресурсному подходу пришли инновационные методики, среди которых обоснованно выделяется планирование по бизнес–процессам, позволяющее значительно оптимизировать деятельность организации в целом.

На нормативно-законодательном уровне понятие «бизнес–процессов» регламентировано как национальными, так и международными стандартами, однако данные в них определения носят в большей степени технический, нежели экономический характер. С позиции внутрихозяйственного планирования под бизнес–процессами следует понимать систему непрерывных, взаимосвязанных, упорядоченных и управляемых действий (процедур, операций, выполняемых функций) предприятия, направленных на достижение его стратегических, тактических и оперативных планов.

Современные исследователи выделяют качественный и количественный анализ бизнес–процессов. Применение методик качественного анализа дает возможность структурировать процессы, устранить «узкие места», определить очередность их совершенствования. Методики количественного анализа в отличие от качественного анализа оперируют фактами, числовыми величинами, позволяют избежать субъективных оценок и ошибочных интерпретаций, полученных вследствие недостаточной формализации выводов.

Рассмотренные в статье понятийный аппарат, методы и показатели представляют собой лишь часть системы внутрихозяйственного планирования бизнес–процессов предприятия. Данная тема включает в себя еще много проблемных вопросов, требующих научного обоснования, что будет отражено в ходе дальнейших авторских исследований.

### **Список литературы**

1. Ильдарова Е. А. Управление бизнес–процессами в современных организациях // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017. № 6. С. 100–103.

## **БИЗНЕС–ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ...**

2. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА–М, 2017. 512 с.
3. Тюрина А. В. Терминологический словарь финансового менеджера. М.: ИНФРА–М, 2016. 184 с.
4. Шеер А.–В. Бизнес–процессы. Основные понятия. Теория. Методы; пер. с англ. Н. А. Михайлова. М.: Весть–МетаТехнология, 2018. 151 с.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York: Harper Business, 1993. 223 p.
6. Davenport T. H., Short J. E. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
7. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review. 1985. № 85. P. 149–160.
8. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
9. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес–процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука, 2018. 317 с.
10. Зиндер Е. З. Направляемый ценностями инжиниринг предприятий // Бизнес–информатика. 2018. № 3 (45). С. 7–19.
11. Ойхман Е. Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 2017. 333 с.
12. ГОСТ Р 53114–2008 «Защита информации. Обеспечение информационной безопасности в организации» [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-53114-2008>.
13. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504–СММ). М.: Книга и Бизнес, 2019. 348 с.
14. Вайкок М. А. Оценка влияния бизнес–процессов на эффективность деятельности промышленного предприятия // Российское предпринимательство. 2014. Том 15. № 8. С. 71–82.
15. Банчук Г. Г., Коптелова Л. В., Кузьминова Ю. В. Итеративные методы моделирования бизнес–процессов хозяйствующих субъектов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 1 (68). С. 168–178.
16. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2005. 214 с.
17. Чупров К. К. Управление процессами в современных организациях: теория и практика процессного управления: монография. М.: РГГУ, 2013. 247 с.
18. Ковалев С. М., Ковалев В. М. Выбор бизнес–процессов для оптимизации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=39>.

*Статья поступила в редакцию 12.10.2020*