

УДК 65.011.46

В.В. Дубинина*

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены теоретические аспекты управления бизнес-процессами предприятия. Проанализированы характеристики качества бизнес-процессов. Представлена последовательность осуществления управления эффективностью деятельности как основного инструмента повышения дохода предприятия. Освещены основные качественные и количественные индикаторы оценки эффективности бизнес-процессов предприятия, а также предложена методика их оценки.

Ключевые слова: управление, эффективность, качество, бизнес-процессы, предприятие.

В условиях трансформации мирового хозяйства и жесткой конкуренции за покупателя в результате «естественного отбора» остаются функционирующими предприятия, архитектура бизнес-процессов которых выстроена качественно и эффективно. Другими словами, любой социально-экономический субъект устойчиво развивается, отстаивает свои интересы и конкурентоспособен на рынке, если выгоды превышают издержки на обеспечение его бизнес-процессов, то есть в конечном итоге деятельность становится эффективной. Поэтому для обеспечения предприятия стабильной прибылью и сокращения издержек становится необходимым осуществление компетентного управления бизнес-процессами, проблема которого не теряет своей актуальности и сегодня.

Вопросы, связанные с управлением бизнес-процессами, были рассмотрены такими иностранными и отечественными исследователями, как М. Портер [1], С.И. Бай [2], В. Паретто [3], П. Друкер [4] В. Репин [7], А. Тищенко [8], Р. Каплан [10], Н.-Г. Ольве [11]. Однако с научной точки зрения проблема управления бизнес-процессами предприятия розничной торговли остается мало исследованной и приоритетной.

Результатом исторической диверсификации менеджмента в настоящее время является процессно-ориентированный подход к управлению. Фундамент данного подхода составляет понятие бизнес-процесса как элемента целевой организационной деятельности, ориентированного на получение предприятием полезного результата. Отметим, что любой бизнес-процесс [1, с. 150] необходимо рассматривать «как механизм получения добавочной стоимости», то есть в результате производится продукция, которая будет удовлетворять видимые / невидимые потребности покупателей, принося тем самым доход предприятию. Однако следует обратить внимание на то, что размер добавочной стоимости не может превышать размер потребительской стоимости [2, с. 197]. Достижение корреляционной зависимости между добавочной и потребительской стоимостью является существенным условием для функционирования предприятия.

На сегодняшний день управление бизнес-процессами дает возможность управленцам определить свои процессы, организовать их выполнение, а также карди-

* © Дубинина В.В., 2015

Дубинина Вера Владимировна (missmurderofukraine@gambler.ru), кафедра менеджмента, Киевский национальный торгово-экономический университет, 02156, Украина, г. Киев, ул. Киото, 19.

нально повысить качество, эффективность, настроив каждый процесс таким образом, чтобы его результаты приводили к достижению поставленных бизнес-целей с помощью технологической гибкости и интеграции.

Практический опыт свидетельствует, что дебаты о гарантии качества и повышении качества диверсифицировались. Так, на первое место ставится качество продукции. Отметим, что с микро- и макроэкономических позиций наиболее рационально рассматривать качество бизнес-процессов предприятия. Здесь продукция выступает как результат протекания бизнес-процессов [3, с. 84]. Поэтому в рамках бизнес-процесса продажи предприятия розничной торговли качество процесса закладывается с момента отгрузки и тестирования продукции на безопасность согласно требованиям Международного стандарта ISO. Таким образом, управление любыми процессами эффективнее осуществлять посредством управления качеством этих процессов.

Кстати, отметим, что управлять качеством бизнес-процессов предприятия без учета его характеристик некомпетентно. Таким образом, согласно [4, с. 154] главными характеристиками качества бизнес-процессов предприятия являются следующие:

- 1) результативность (время протекания бизнес-процесса);
- 2) эффективность (минимизация времени и затрат);
- 3) адаптивность (способность реагировать на изменение окружающей среды);
- 4) антиципативность (оптимальное соотношение «цена–качество») [5, с. 34].

На наш взгляд, концентрация внимания менеджеров на управлении качеством бизнес-процессов с учетом характеристик предприятия розничной торговли обеспечит его рыночный успех, предоставит конкурентные преимущества, создав необходимые условия, которые в синтезе составляют экономическое «здоровье» предприятия.

Не менее важной категорией при осуществлении управления бизнес-процессами предприятия является эффективность. В экономических источниках эффективность выражает степень эффекта (результата) [6, с. 98] и может быть описана через формулу

$$\mathcal{E} = P / Z,$$

где \mathcal{E} – эффективность, P – экономический эффект (результат), Z – затраты, обеспечивающие получение эффекта.

Необходимо обратить внимание, что категория «эффект» представляет собой абсолютный показатель, характеризующийся разницей между результатами и затратами на осуществление мероприятий, направленных на улучшение бизнес-процессов деятельности.

Эффективность бизнес-процессов предприятия розничной торговли должна определяться в совокупности и сопоставлении результатов товарного обращения и тех общеэкономических выгод, что несет в себе активное функционирование и позиционирование предприятия в рыночной нише с учетом материальных и нематериальных расходов. Эффективность зависит от рынков сбыта, которые, в свою очередь, влияют на объем продаж, средний уровень цен, доход от реализации и суммарную прибыль.

Зачастую компетентный менеджер начинает задумываться о степени эффективности бизнес-процессов, происходящих на предприятии, и, как следствие, о создании системы управления ею, которая обеспечит повышение результата. Следовательно, под управлением эффективностью бизнес-процессов предприятия розничной торговли будем понимать совокупность управленческих процессов, направленных на увеличение выгод, то есть достижение результата в заданных усло-

виях с минимальными расходами ресурсов в краткосрочном и долгосрочном периоде стратегического планирования.

Необходимо учитывать тот факт, что система управления эффективностью бизнес-процессов предприятия розничной торговли включает несколько главных и взаимосвязанных компонентов (рис. 1).



Рис. 1. Компоненты управления эффективностью

Исходя из рис. 1 можно сделать вывод, что система управления эффективностью бизнес-процессов предприятия розничной торговли интегрирует одновременно несколько подсистем, выполняющих назначенные функции, которые синергетически зависимы от стратегических планов предприятия.

Для обеспечения совпадения между разработанной стратегией и бизнес-процессами системы управления эффективностью необходимо реализовать несколько этапов (рис. 2). Предложенная нами последовательность управления эффективностью бизнес-процессов носит универсальный характер, поэтому может быть использована независимо от специфики деятельности социально-экономического образования.



Рис. 2. Последовательность управления эффективностью бизнес-процессов предприятия

Важным условием выполнения представленных выше действий по управлению эффективностью бизнес-процессов является последовательное осуществление каждого следующего этапа. Таким образом, сформированная команда из профессио-

налов определяет долгосрочное направление развития предприятия, координирует работу функциональных подразделений, проводит оценку показателей эффективности бизнес-процессов, проверяя их соответствие стандартам, а также несет ответственность за результаты на протяжении всего управленческого процесса.

Система управления эффективностью позволит оценить стратегические цели, а затем и эффективность всех бизнес-процессов предприятия розничной торговли по отношению к целям, управляя процессом их достижения. Согласно [7, с. 301] за эффективность каждого бизнес-процесса несет ответственность должностное лицо (собственник процесса), отчитывающийся перед высшим руководством. В его компетенцию входит составление показателей оценки эффективности бизнес-процессов, сравнение результатов с нормативными показателями, ответственность за ход протекания процесса и результаты своей деятельности.

Одним из инструментов управления является разработка и внедрение комплексных показателей оценки эффективности бизнес-процессов предприятия, описывающих весь объем деятельности. Разнообразие показателей, с одной стороны, увеличивает трудоемкость проведения расчетов, а с другой – повышает уровень информирования менеджмента. Но на практике выбор показателей оценки эффективности – довольно-таки индивидуальный аспект, и на сегодняшний день всеобщего алгоритма по их выявлению не существует.

Считаем необходимым рассмотреть алгоритм выбора показателей оценки бизнес-процессов розничной торговли, включающий восемь последовательных этапов (рис. 3).

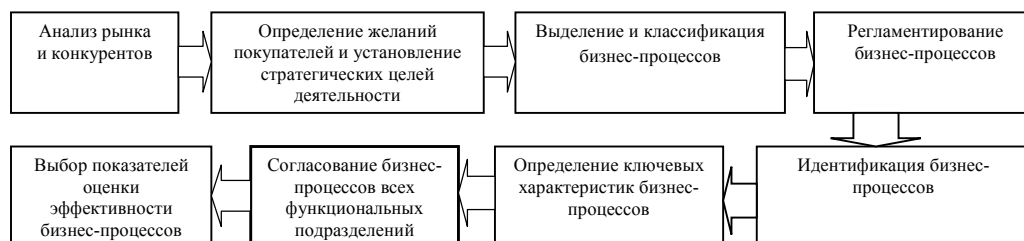


Рис. 3. Алгоритм определения показателей оценки эффективности бизнес-процессов предприятия розничной торговли

При определении показателей оценки эффективности бизнес-процессов предприятия розничной торговли необходимо учитывать специфику данного вида деятельности, например, ее дуалистический характер (на макроэкономическом уровне – функция посредника по доведению продукции от изготовителя до потребителя; на микроэкономическом уровне предприятие розничной торговли рассматривается как субъект хозяйствования). Целесообразно также обращать внимание на основные группы факторов, влияющих на эффективность бизнес-процессов предприятия розничной торговли (табл. 1).

Проведение анализа представленных факторов является обязательным условием при оценке показателей эффективности бизнес-процессов предприятия розничной торговли, так как современная бизнес-среда, динамичная и многогранная, оказывает влияние на деятельность предприятия. Компоненты, входящие в состав факторов внешней среды, имеют динамическую структуру и определяются ситуационно. Факторы внутренней среды влияют именно на потенциал предприятия, выявляя возможности, обеспечивающие приоритеты предприятия и маневренность в конкурентной борьбе.

Анализ научной литературы [8, с. 100; 9, с. 121] позволил выделить ряд количественных (стоимостных) и качественных (нестоимостных) показателей (индикаторов)

Таблица 1

Факторы влияния на эффективность бизнес-процессов предприятия розничной торговли

Субъективные факторы влияния	Объективные факторы влияния
Уровень цен на материалы, ресурсы	Уровень конкурентоспособности
Количество функциональных работников	Демографические показатели
Объем ресурсов, которые трансформируют в результат	Политическая ситуация в стране
Автоматизация процессов и информационное обеспечение	Уровень инфляции
Качество продукции	Рынок сбыта
Уровень техники и технологии	Реальные доходы населения
Квалификация персонала	Конкурентные преимущества предприятия
Система мотивации и поощрения	Сезонность спроса
Финансово-экономические аспекты	Векторы государственного регулирования

оценки эффективности, которые представлены в таблице 2. Нами перечень был дополнен показателями оценки бизнес-процессов, характерных для предприятия розничной торговли.

Обобщенным показателем эффективности бизнес-процессов является норма прибыли, так как их результат обменивается на деньги потребителей [2, с. 57]. Оценка эффективности бизнес-процессов предприятия розничной торговли по приведенным показателям предусматривает комплексный анализ деятельности предприятия, что позволяет руководителю понимать, насколько эффективно оно функционирует на всех этапах своего жизненного цикла, оказывая существенное влияние.

Прогрессивный менеджмент разнообразен по зарекомендовавшим себя экономико-математическим методикам по управлению эффективностью деятельности (табл. 3).

Достижение желаемого синергетического взаимодействия между стратегией и финансовыми целями предприятия розничной торговли является одним из направлений стратегического управления как подсистемы управления предприятием в целом. Мы считаем что в этом случае оптимальной является Система сбалансированных показателей, представленная зарубежными исследователями как целостная методика диагностики и управления эффективностью бизнес-процессов деятельности, поскольку ее характер уникален, а привлечение современных информационных технологий позволяет рационально использовать время при описании связи между результатами бизнес-процессов и затратами на их достижение. Таким образом, Система сбалансированных показателей делает всю стратегию предприятия розничной торговли прозрачной для всех участников процесса управления, оптимизируя прямые и косвенные затраты.

Вопросы управления бизнес-процессами остро встают на предприятии, когда на определенном этапе его развития свои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников начинают носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой организации. Учитывая современные рыночные отношения, факторы, влияющие на управление бизнес-процессами предприятия розничной торговли, а также сложность и диверсифицированность этого вида деятельности, необходимо прибегать к оценке показателей эффективности на базе методики Системы сбалансированных показателей как прямому способу оптимизации деятельности предприятия. На основе оценки

Таблица 2

**Индикаторы оценки эффективности бизнес-процессов
предприятия розничной торговли**

Индикаторы эффективности бизнес-процессов	
Расходы ресурсов	<p>Часовые:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цикл; - длительность (Manufacturing Cycle Effectiveness); - продуктивность; - скорость оборота ресурсов <p>Материальные:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расчет бюджетов, материалов; - дебиторская и кредиторская задолженность
Расходы на брак	Возврат, замена товара
Расходы на персонал	Образование, повышение квалификации Аттестация и оценка персонала
Эффективность использования ресурсов на 1 единицу продукции	Коэффициент использования оборудования
Стоимость бизнес-процесса	Совокупность расходов на реализацию 1 бизнес-процесса
Рентабельность	Рентабельность активов Рентабельность деятельности
Удовлетворение потребителей	Анкетирование, расчет объема продукции, покупаемого за определенный период Анализ взаимосвязи с покупателями
Рост объема продаж продукции	Регрессионный анализ на базе сравнения или сглаживания Емкость и доля рынка Часть цикла распространения товаров Уровень конкурентоспособности предприятия
Финансовые потоки	Коэффициент финансовой автономности предприятия Максимизация прибыли Коэффициент финансовой зависимости Коэффициент задолженности Коэффициент инвестирования Коэффициент ликвидности
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> - продуктивность; - фондоемкость; - фондоотдача; - материалоемкость

Таблица 3

Методики управления эффективностью деятельности

Название методики	Интерпретация методики
Сбалансированная система показателей: Balanced Scorecard (BSC) [10, с. 192]	Классическая модель BSC Нортон–Каплана представляет собой систему стратегического управления на базе оценки его эффективности с применением набора сбалансированных показателей, отражающих все аспекты деятельности предприятия, а также степень достижения предприятием поставленных целей. Оценка деятельности производится по 4 группам показателей: финансы;

Окончание табл. 3

	клиенты; бизнес-процессы; инновации, обучение и рост. Технология построения BSC-модели включает стратегическую карту ключевых целей, карту сбалансированных показателей, целевые проекты, систему контроля и комплексную оценку деятельности
Методика Л. Мейсела [11, с. 72; 12, с. 301]	Фундамент этой методики составляют идеи Нортон–Каплана по оценке деятельности предприятия. Однако добавлена группа показателей «людские ресурсы»
Клиентоориентированная «Пирамида эффективности» [13, с. 42]	Концептуальными положениями «Пирамиды эффективности» являются менеджмент качества, а также инжиниринг промышленности и учет, выполняемые персоналом, основанные на непрерывных «действиях» по удовлетворению клиентов. «Пирамида эффективности» раскрывает организационную структуру предприятия на четырех уровнях и обеспечивает коммуникационную связь в двух направлениях, охватывая все управленческие уровни
Методика Адамса и Робертса «EP 2M» (Effective Progress and Performance Measurement) [14]	В состав методики управления стратегией входят две фазы: формирование (процесс определения направления деятельности) стратегии и внедрение. Главной целью EP2M-модели является формирование корпоративной культуры предприятия розничной торговли посредством внедрения разработанной стратегии
Методика Tableau de bord [15, с. 29]	Разработчики Ж. Хоффекер, М. Жерве, а также К. Гольденберг рассматривают как финансовые (показатели верхних уровней иерархической структуры управления), так и нефинансовые показатели (нижние иерархические управленческие уровни). Дополнение Tableau de bord-модели функциональными показателями, которые опережают целевые показатели и оказывают на них влияние, стало «рациональным зерном» в ходе управленческой деятельности
Комплекс показателей SMA 4D («Measuring entity performance») [16]	Известный стандарт управленческого учета, основанный в 1985 году, состав показателей которого был дополнен в модели SMA 4U («Developing Comprehensive Performance Indicators») в 1995 году показателями окружающей среды, бизнес-процессов, конкурентов, потребителей и рынков

эффективности бизнес-процессов актуальным остается механизм, корректирующий соотношение затрат и достигнутых результатов. При этом повышения эффективности деятельности предприятия необходимо также достигать путем диффузии техники и технологий, с помощью которых управляют бизнес-процессами, и персонала. Результаты проведенного исследования доказывают необходимость осуществления управления бизнес-процессами предприятия розничной торговли.

Вектор последующих исследований целесообразно направить на повышение представленных показателей оценки эффективности бизнес-процессов предприятия розничной торговли.

Библиографический список

1. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review. 1985. 85 (July–August). P. 149–160.

2. Бай С.И. Развитие организации: политика, потенциал, эффективность: монография. К.: Киев. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. 280 с.
3. Безгин К.С. Управління качеством бизнес-процессов на предприятии: дис. ... канд. экон. наук. Мариуполь, 2009. 196 с.
4. Ishikawa K. Guide to Quality Control. 2d ed. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. 320 p.
5. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. М.: Прогресс, 1992. 199 с.
6. Растворцева С.Н. Управление эффективностью торговли потребительской кооперации: дис. ... канд. экон. наук. Белгород, 2003. С. 140.
7. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. 3-е изд., испр. М.: Стандарты и качество, 2005. 404 с.
8. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Х.: ИНЖЭК, 2005. 169 с.
9. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / под ред. Н.Д. Эриашвили; пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 234 с.
10. Каплан Р.С., Нортон Д.Н., Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. М. Павлова. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
11. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании: практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 304 с.
12. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 416 с.
13. Богдан И.В. Мониторинг рынка программных продуктов по сбалансированной системе показателей // Проблемы науки. 2010. № 9. С. 40–45.
14. Самусенко С.А. Показатели эффективности компании: вопросы систематизации и эволюции. URL: <http://www.lan.krasu.ru/science/public/eps/5.asp>.
15. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г.В. Ганса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
16. Введение в управленческий учет: по состоянию на 21.03.2012. URL: <http://www.bseminar.ru/article/show/660.htm>.

References

1. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985, 85, (July–August), 149–160.
2. Bai S.I. Organization development: policy, capacity, efficiency: monograph. Bai S.I., Kyiv National Trade and Economic University. K., Kiev. nats. torг.-ek. un-t, 2009, 280 p. [in Russian].
3. Bezgin K.S. *Upravlinnia kachestvom biznes-protsessov na predpriatii: dis. kand. ekon.nauk:08.00.04* [Management by quality of business processes on an enterprise: Candidate's of Economics thesis:08.00.04]. Mariupol, Priazovskii gos. tekhnicheskii un-t , 2009, 196 p. [in Russian].
4. Ishikawa K. Guide to Quality Control, 2d ed. Tokyo, Asian Productivity Organization, 1986, 320 p.
5. Drucker P.F. Management focused on results. Transl. from English. M., Progress, 1992, 199 p. [in Russian].
6. Rastvortseva S.N. *Upravlenie effektivnost'iu torgovli potrebitel'skoi kooperatsii: dis. kand. ekon. nauk* [Management by efficiency of trade of consumers' co-operatives: Candidate's of Economics thesis]. Belgorod, 2003, 237 p.: illustrated, p. 140 [in Russian].

7. Repin V.V. Process approach to management. Modeling business processes. 3rd edition, revised. M., RIA «Standarty i kachestvo», 2005, 404 p. (Series «Practical management») [in Russian].
8. Tischenko A.N. Economic performance of enterprises: monograph. Kh., Izdatel'skii Dom «INZhEK», 2005, 169 p. [in Russian].
9. Robson M, Ullah F. Practical guide to reengineering of business-processes: Translated from English. N.D. Eriashvili [Ed.]. M., Audit, IuNITI, 1997, 234 p. [in Russian].
10. Kaplan R.S., Norton D.N. Balanced scorecard. From strategy to action. Translated from English by M. Pavlov. M., ZAO «Olimp-Biznes», 2003, 304 p [in Russian].
11. Олвл Nils-Гцган, Roy Jean, Wetter Magnus. Estimate of performance of the company. A practical guide to using the balanced scorecard: Translated from English. M., Izdatel'skii dom «Vil'iams», 2004, 320 p. [in Russian].
12. Gerson A., Gorsky M. Sustainable management technologies. M., Olimp-Biznes, 2006, 416 p [in Russian].
13. Bogdan I.V. Monitoring of market of program products according to a balanced system of indicators. [Problems of Science], 2010, no. 9, pp. 40–45 [in Russian].
14. Samusenko S.A. Company's performance indicators: issues of systematization and evolution. Retrieved from: <http://www.lan.krasu.ru/science/public/eps/5.asp> [in Russian].
15. Business performance management. Concept of Business Performance Management. E.Yu. Dukhonin, D.V. Isaev, E.L. Mostovoy and others; G.V. Hans (Ed.). M., Al'pina Biznes Buks, 2005, 269 p. [in Russian].
16. Introduction to managerial accounting: as of 21.03.2012. Retrieved from: <http://www.bsseminar.ru/article/show/660.htm> [in Russian].

*V.V. Dubinina**

MANAGEMENT BY BUSINESS-PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Theoretical aspects of management by the business processes of an enterprise were considered in the article. Characteristics of quality of business processes are analyzed. The sequence of implementation of performance management as a primary tool to increase profit of an enterprise was analyzed. The main qualitative/quantitative indicators for assessing the effectiveness of enterprise business processes were highlighted, as well as its assessment methods was proposed in the article.

Key words: management, efficiency, quality, business processes, enterprise.

* *Dubinina Vera Vladimirovna* (missmurderofukraine@rambler.ru), Department of Management, Kyiv National University of Trade and Economics, 19, Kyoto Street, Kyiv, 02156, Ukraine.