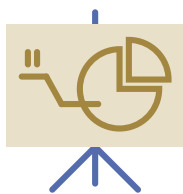


# КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ



**Резюме.** *Предприятия малого и среднего бизнеса (МСП) все чаще сталкиваются с различными вызовами и требованиями как со стороны потребителей, так и со стороны конкурентов и государственных органов. Для успешной деятельности и динамичного развития таких субъектов необходимо быстро адаптироваться к условиям рынка. В данной статье представлена концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса, описаны основные этапы и получаемые результаты.*

**Ключевые слова:** *предприятия малого и среднего бизнеса, совершенствование бизнес-процессов, бизнес-процесс, процесс.*

**М**алые и средние предприятия играют огромную роль в развитии экономики любой страны. Благодаря своей мобильности и возможности в кратчайшие сроки адаптироваться к изменяющимся условиям рынка они имеют огромные преимущества перед крупными организациями и финансово-промышленными группами. В Беларуси на сегодняшний день в малом и среднем бизнесе работает около 1,5 млн человек. Причем в последние несколько лет наблюдалась тенденция активного роста количества таких субъектов, но при этом их доля в ВВП страны сокращалась примерно на 1% в год. В 2015 г. картина стала еще хуже: по данным Белстата, упала не только доля МСП в валовом продукте, но и количество малых предприятий. По итогам года оно сократилось на 6,8 тыс., а индивидуальных предпринимателей – на 8 тыс. Хотя по планам правительства число МСП должно было вырасти и занять в ВВП Беларуси к 2020 г. не менее 50%. Но начиная с 2012 г. эта цифра начала уменьшаться и составила 27,1%, в 2013 г. – 26,1%, в 2014 г. – 25,3%, а в 2015-м – 24,2% [1]. Для сравнения: доля МСП в ВВП США – 62%, Японии – 63%, Германии – около 55%.

Несмотря на большое количество преимуществ и возможностей, ведение малого и среднего бизнеса сопряжено с определенными рисками. Именно поэтому им особенно важно иметь возможность быстро принимать управленческие решения в части стратегического управления, основываясь на фактах и получаемых оперативных данных. Одна из основных проблем – отсутствие четко сформированных и прописанных бизнес-процессов и понимания всеми сотрудниками, что и в какой очередности должно происходить. Данная проблема приводит к тому, что руководители не в силах контролировать и отслеживать текущее состояние компании на всех этапах ее деятельности, а также вынуждены принимать управленческие решения вслепую, опираясь только на показатели выручки и рентабельности. Отсутствие возможности управления бизнес-процессами и их совершенствования в конечном итоге приводит к неспособности предприятия реагировать на новые вызовы со стороны потребителей и конкурентов и быть успешным.

Сравнивая методы и подходы ведения бизнеса в конце прошлого века и сейчас, можно обнаружить одно очень существенное отличие.



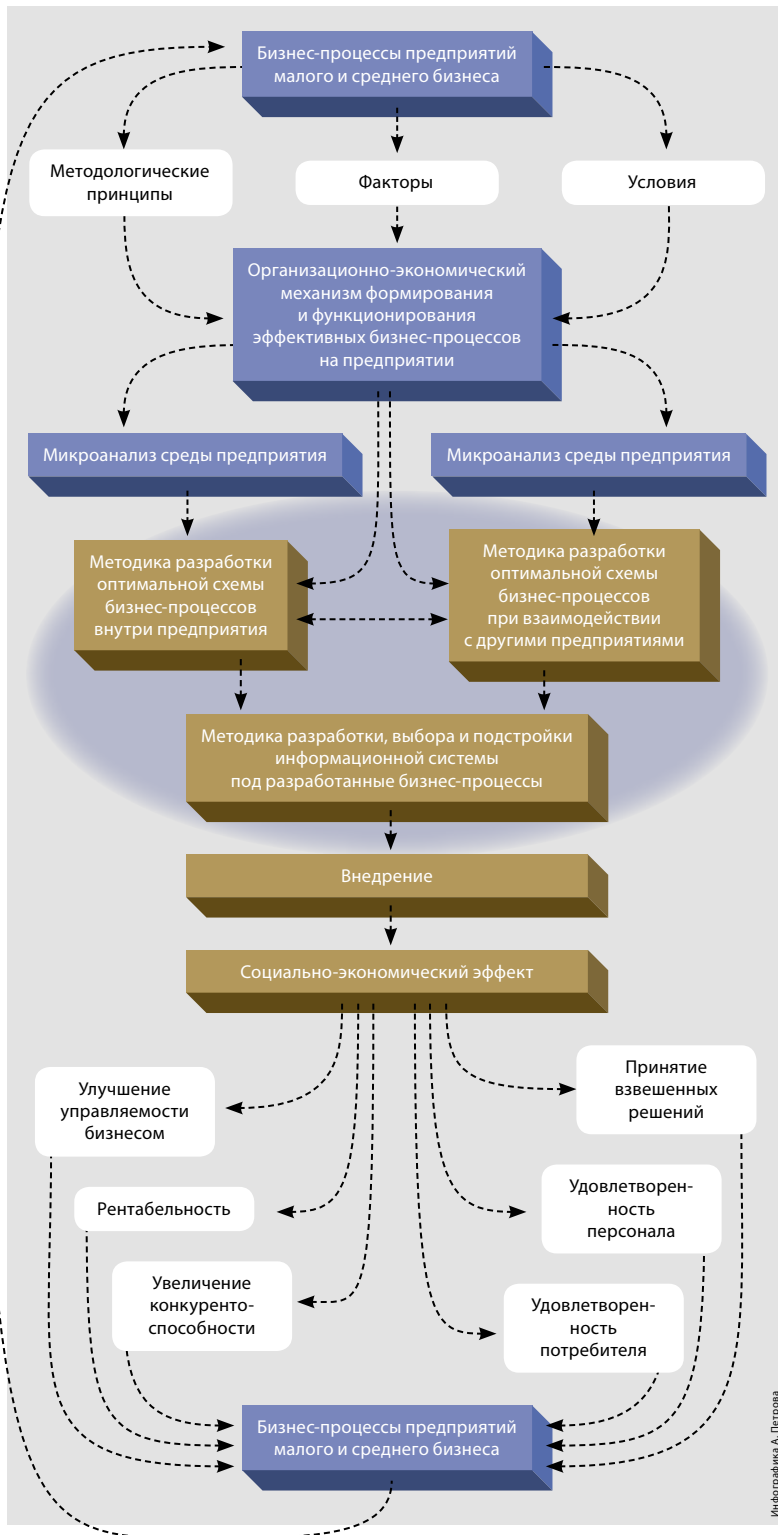
**Станислав Барановский,**

заведующий кафедрой экономической теории и маркетинга Белорусского государственного технологического университета, доктор экономических наук, профессор



**Максим Толкачев,**

магистр экономических наук, директор ЧП «МакСтаргет»



Инфографика А. Петрова

Схема. Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на МСП

Если около 10–15 лет назад возникающие проблемы и вопросы на предприятиях решались благодаря опыту и навыкам руководителя, то на сегодняшний день для эффективного управления этого становится недостаточно. Даже опытные менеджеры МСП все чаще обращаются к сторонним консультантам с одной и той же задачей – разработать комплекс

мероприятий, которые сделают бизнес полностью управляемым, повысят его эффективность и выделят компанию среди конкурентов. В числе первых предложенных шагов будет совершенствование бизнес-процесса.

В англоязычной литературе под ним подразумевается одна или несколько связанных операций или процедур, в совокупности реализующих определенную цель производственной деятельности, осуществляемой обычно в рамках заранее определенной организационной структуры [2].

С точки зрения авторов книги «Бизнес-процессы. Регламентация и управление» В.Г. Елиферовой и В.В. Репиной, «бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [3]. Этому же подхода придерживаются W.E. Deming, О.В. Кольцова, В.И. Меньщикова, Б.Е. Лужанский и др.

Похожее определение дают М. Хаммер и Д. Чампи в своей книге «Реинжиниринг корпорации»: «бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [4].

Й. Беккер, Л. Вилкова в труде «Менеджмент процессов» рассматривают бизнес-процесс как процесс, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности [5].

Многие авторы в качестве синонима понятия «бизнес-процесс» используют понятие «процесс». Это, согласно стандарту ИСО 9000:2000 (2005), совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы [6]. В то же время Й. Беккер говорит о процессе как о завершенной, с точки зрения содержания, временной и логической очередности, последовательности операций [5].

Нами было разработано собственное определение бизнес-процесса как отдельной уникальной части деятельности предприятия, состоящей из совокупности управляемых повторяющихся процессов (процесса), имеющих точки контроля по основным ключевым показателям и общие четко идентифицируемые характеристики, в которой предприятие и (или) клиент получают ценный результат в соответствии с поставленными целями и задачами.

При этом следует отличать такое понятие, как «процесс», под которым подразумевается составляющая единица бизнес-процесса, то есть основные действия и процедуры, происходящие в рамках последнего, для достижения целевого результата.

Далее мы дадим определение совершенствованию бизнес-процессов предприятия. Под ним имеется в виду непрерывная циклическая деятельность, включающая в себя анализ текущего состояния субъекта, разработку новых, а также доработку и адаптацию существующих процессов и последующего их внедрения, исходя из внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность МСП в конкретный промежуток времени.

В современном процессном управлении выделяют два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:

- постепенный, пошаговый (по У.Э. Демингу) в рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующий их вообще;
- кардинальный (по М. Хаммеру и Дж. Чампи), ведущий к существенным изменениям процесса и организационной структуры управления.

Оба подхода базируются на общем фундаменте теории процессного подхода и методологии управления процессами (описание самого процесса, его границ, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию). Они едины и в том, что направлены на выявление дублирования функций, узких и затратных мест, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством [7]. К совершенствованию бизнес-процессов предприятия необходимо подходить очень ответственно. Это длительная работа, требующая серьезной аналитики рыночного спроса.

В данной статье представлена концептуальная модель (схема), согласно которой на МСП были успешно усовершенствованы бизнес-процессы.

Рассмотрим более подробно все этапы данной концептуальной модели.

## ЭТАП 1

### Организационно-экономический механизм формирования и функционирования эффективных бизнес-процессов

На данном этапе руководителям предприятия и специалистам, занимающимся совершенствованием бизнес-процессов, нужно четко сформулировать основные принципы деятельности субъекта хозяйствования, а также оценить факторы и условия, влияющие на нее. Необходима четкая постановка целей и задач для него не только в краткосрочной и долгосрочной перспективе, но и в рамках совершенствования бизнес-процессов.

## ЭТАП 2

### Анализ микро- и макросреды предприятия

Предполагает детальное изучение и описание всей деятельности субъекта. При проведении анализа важно ознакомиться не только с существующей документацией и мнением руководителей структурных подразделений, но и получить данные о реальных процессах и обязанностях сотрудников непосредственно от самих рабочих. После этого необходимо детально описать все существующие бизнес-процессы и процессы в блок-схемах.

## ЭТАП 3

### Создание оптимальной схемы бизнес-процессов внутри предприятия и при взаимодействии с другими субъектами

На основе данных, полученных на этапах 1 и 2, можно приступить к моделированию бизнес-процессов, в основе которого лежат принципы:

- декомпозиции – каждый процесс может быть представлен набором иерархически выстроенных элементов и детализирован по составляющим;
- сфокусированности – для разработки модели необходимо абстрагироваться от множества параметров процесса и сконцентрироваться на ключевых аспектах;
- документирования – элементы, входящие в процесс, должны быть формализованы и зафиксированы в модели в зависимости от вида моделирования и выбранных методов;
- непротиворечивости – все элементы, входящие в модель процесса, должны иметь однозначное толкование и согласовываться друг с другом;
- полноты и достаточности – предполагает оценку влияния того или иного элемента на процесс. При отсутствии необходимости его включение в модель нецелесообразно, поскольку может только усложнить ее [8].

**ЭТАП 4**

**Разработка, выбор и настройка информационной системы под существующие запросы**

Здесь следует иметь в виду, что любая информационная система – это инструмент, помогающий вести хозяйственную деятельность, и его необходимо правильно использовать, не подстраиваясь под него, а адаптируя информационную систему под процессы предприятия.

При выборе CRM-системы или другой программы надо учитывать множество факторов:

- соответствие требованиям бизнеса, то есть точное определение задач, которые она будет решать в условиях конкретной организации;
- простота использования. Пользовательский интерфейс должен быть максимально удобным для работы. Если CRM-система будет усложнять процесс взаимодействия с клиентами и увеличивать количество действий, которые потребуются сотрудникам для работы, то останется невостребованной;
- наличие аналитических инструментов для проведения анализа и выявления поведения потребителей, их требований и ожиданий с ориентацией на каждого конкретного клиента;
- гибкое изменение настроек в зависимости от хода исполнения процесса, позволяющее более полно определить и автоматизировать каждый из них;
- масштабируемость – возможность применения для большого числа пользователей;
- адаптация под условия конкретной отрасли с учетом специфики работы с клиентами;
- настройка под пользователей, подразумевающая простое и быстрое изменение пользовательских функций в соответствии с меняющимися бизнес-задачами;
- интеграция и обмен данными с другими информационными системами, которые существуют в организации;
- стоимость, складывающаяся из нескольких составляющих: стоимости лицензий, интеграции аппаратного и программного обеспечения, текущих затрат на техническое обслуживание и административные расходы по управлению ИТ-активами;
- оперативность технической поддержки – скорость реагирования поставщика системы на запросы пользователей и решение возникающих у них проблем [9].

**ЭТАП 5**

**Внедрение**

Данный этап является самым ответственным. Основная его задача в том, чтобы не просто ввести в действие на предприятии разработанные усовершенствования, но и осуществить переход

с наименьшими затратами и потерями как с финансовой точки зрения, так и со стороны персонала, который является самым главным участником данного мероприятия.

Давая определение совершенствованию бизнес-процессов, был сделан акцент на цикличности. С течением времени необходимо регулярно анализировать все бизнес-процессы и процессы предприятия, поскольку в существующих реалиях в любое время может возникнуть необходимость их модернизации либо исключения в связи с изменениями потребностей рынка. Назвать точные сроки повторения цикла невозможно, да и не имеет смысла.

Работа над бизнес-процессами на малых и средних предприятиях является обязательным условием, без которого ни один хозяйственный субъект не сможет осуществлять свою деятельность в долгосрочной перспективе с высокой эффективностью и рентабельностью. Регулярное проведение анализа микро- и макросреды с дальнейшим усовершенствованием бизнес-процессов улучшает управляемость бизнесом, повышает его рентабельность и конкурентоспособность, дает возможность принимать взвешенные управленческие решения, а также удовлетворять запросы персонала и потребителей. ■

Статья поступила в редакцию 19.12.2016 г.

**SUMMARY**

Small and medium-sized businesses are increasingly confronted with different challenges and requirements on the part of consumers and of competitors, and government agencies. Enterprises have been unable to accept the conditions of the market and adapt to the realities of doing business will eventually go bankrupt and liquidated. For a successful and dynamic development activities, businesses need to be able to quickly and flexibly adapt to existing conditions. One solution to this problem is to improve business processes. This article presents a conceptual model of improving business processes for small and medium-sized businesses, described the main stages and the results obtained. Given the concept of business process, process, and reveals the essence of the concept of improvement of business processes.

SEE <http://innosfera.by/2017/04/business>

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь, 2016 // [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_5272/](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_5272/)
2. Энциклопедия производственного менеджера // <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/biznes-process.html>
3. Елиферова В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферова, В.В. Ретина. – М., 2005.
4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации / М. Хаммер, Д. Чампи; [пер. с англ.]. – СПб., 1997.
5. Беккер Й. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. – М., 2007.
6. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ИСО 9000–2006 // <http://ohranatruda.of.by/stb-iso-9000-2006-sistemy-menedzhmenta-kachestva-osnovnyepolozeniya-i-slovar.html>.
7. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов // [http://www.elitarium.ru/uluchsheniye\\_biznes\\_processov](http://www.elitarium.ru/uluchsheniye_biznes_processov).
8. Моделирование бизнес-процессов // <http://www.kpms.ru/Automatization/BPM.htm>
9. CRM-системы // [http://www.kpms.ru/Automatization/CRM\\_system.htm](http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm)