

Механизм построения эффективных бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса



Максим Толкаев,
магистр экономических наук,
аспирант БГТУ,
директор частного предприятия
«МаксТаргет»;
maximus3289@gmail.com

Резюме. Развитие научно-технического прогресса, информационных технологий, повышение требований со стороны государства, увеличение покупательских потребностей, несомненно, оказывают огромное влияние на эффективность работы предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ). Ввиду перечисленных факторов они должны уметь перестраиваться в самые короткие сроки и действовать по-новому порой в совершенно новых условиях. Для этого нужно четко представлять схему работы предприятия и предвидеть изменения, необходимые для успешной деятельности в дальнейшем. В данной статье описан механизм, позволяющий выстроить бизнес-процессы и процессы МСБ.

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

Тема развития малого и среднего бизнеса чрезвычайно актуальна, поскольку данные формы предпринимательства играют огромную роль в экономике любого государства. К примеру, в ведущих странах мира доля МСБ в ВВП превышает 50%.

Необходимо расширять присутствие этого сектора и в Республике Беларусь. Однако, по данным Белстата, за период с 2010 по 2015 г. в этом сегменте ежегодно наблюдался спад по всем основным индикаторам. И только при сравнении показателей 2015 и 2016 гг. видно, что долгосрочная регрессия практически остановилась: количество организаций МСБ составило 107 441 и 107 382, средняя численность работников – 1417,6 и 1431,5 тыс. человек соответственно, наблюдался незначительный рост ВВП – с 23,4 до 23,7% [1].

Чтобы исправить ситуацию, необходим комплекс мероприятий, с помощью которых можно значительно повысить эффективность деятельности МСБ. Попытка описать одну из концепций была принята нами в статье «Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса» [2]. В данной статье речь пойдет о составляющей упомянутой модели – механизме формирования бизнес-процессов и процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Для начала приведем основные определения таких понятий, как «бизнес-процесс» и «процесс».

Бизнес-процесс – это отдельная уникальная часть деятельно-

Когда наука достигает какой-либо вершины, с нее открывается обширная перспектива дальнейшего пути к новым вершинам, открываются новые дороги, по которым наука пойдет дальше.

Сергей Вавилов

сти предприятия, состоящая 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. Процесс, в свою очередь, является составляющей единицей бизнес-процесса и включает в себя действия и процедуры, необходимые для достижения целевого результата [2].

Исходя из данных определений, в качестве примера бизнес-процесса можно привести продажи, маркетинг, производство и т.д. В свою очередь, к бизнес-процессу «продажи» будут относиться следующие процессы: продажи по телефону (холодные звонки), через Интернет, по входящим обращениям и др.

Теперь рассмотрим понятие «нотация». Это набор знаков, которые используются для графического описания, моделирования бизнес-процессов, другими словами – обозначения на схеме операций, событий и т.д., и правила их соединения между собой [3].

Перечислим наиболее популярные на данный момент нотации.

IDEF0 и IDEF3 – самые распространенные на пространстве СНГ – были созданы в рамках предложенной ВВС США программы интегрированной компьютеризации производства – ICAM, в ходе реализации которой выявилась потребность в разработке методов анализа процессов взаимодействия в промышленных системах [4]. С практической точки зрения, IDEF0 может подойти для описания связей самих бизнес-процессов, а IDEF3 – использоваться для построения про-

цессов нижнего уровня. Однако разобраны в итоговых схемах и проведи их детальный анализ не так уж и просто. Кроме того, данные нотации являются одними из старейших и уже более десяти лет не развиваются, теряя свою актуальность.

BPMN – нотация, появившаяся в 2005 г. и представляющая собой стандартный набор условных обозначений, понятных всем бизнес-пользователям: бизнес-аналитикам, создающим и улучшающим процессы, техническим разработчикам, ответственным за выполнение операций, и менеджерам, следящим за процессами и управляющим ими. Следовательно, BPMN призвана служить связующим звеном между фазой дизайна бизнес-процесса и фазой его реализации [5]. Большое преимущество данной нотации – контроль выполнения процессов в режиме реального времени. Каждый раз при необходимости создается дубль процесса и видны все его стадии online. Функция полезная, но не совсем подходящая для предприятий малого и среднего бизнеса, использующих CRM-системы, так как последние осуществляют весь контроль над показателями процессов. Кроме того, с помощью данной нотации сложно формировать должностные инструкции персонала и отслеживать его загрузку.

eEPC – нотация, разработанная немецкой фирмой IDS Scheer AG, проста и одновременно наглядна, однако в описании процесса основным элементом выступают не функции персонала, а события, из-за чего схемы процессов получаются очень громоздкими.

Basic FlowChart, Cross Functional Flowchart – наиболее популярные нотации, программные продукты которых не предусматривают вы-

полнение процесса в режиме реального времени. Их основным достоинством является то, что они представляют собой простой вариант пошагового осуществления алгоритма действий для любых компаний с необходимой детализацией, а неоспоримое преимущество в том, что при построении бизнес-модели предприятия происходит привязка к организационной структуре, а это позволяет анализировать занятость сотрудников компании, формировать должностные инструкции, положения об отделах и другие документы.

Использование той или иной нотации – это выбор руководителя субъекта хозяйствования и специалиста, который занимается построением бизнес-процессов и процессов. Но, по нашему мнению, для предприятий МСБ наиболее простая и доступная нотация – FlowChart.

Ознакомившись с данными понятиями, можно переходить непосредственно к механизму построения эффективных бизнес-процессов, представленному детально на схеме.

Если перечисленные условия соблюдены, то процесс можно утверждать и запускать в работу. Необходимость в дополнительных корректировках выяснится спустя некоторое время после начала его использования.

Применение данного механизма на практике обеспечивает правильное построение бизнес-процессов и процессов на предприятиях МСБ, что в обязательном порядке положительно сказывается на основных количественных и качественных показателях их деятельности. Предложенная концепция позволяет информировать сотрудников организации об их обязанностях, а у руководителей появляется

Схема. Механизм построения эффективных бизнес-процессов на предприятиях МСБ

1 Анализ существующей деятельности организации

Данный этап подразумевает полный аудит компании в разрезе всех существующих в ней бизнес-процессов и процессов. В первую очередь необходимо составить детальную анкету, содержащую как минимум следующие пункты: ФИО исполнителя, должность/отдел, наименование работы, ее описание, взаимодействие с другими сотрудниками в рамках данного задания, время реализации, периодичность, примечание. После этого следует провести беседу практически с каждым сотрудником компании и заполнить анкету, отметив в ней даже самые незначительные нюансы. Некоторые специалисты считают, что достаточно пообщаться лишь с руководителями отделов, но, как показывает практика, часто анкеты руководителя и подчиненного расходятся в описании одних и тех же выполняемых работ на 50%. Первый этап актуален для уже существующих организаций, если же предприятие еще только формируется, можно начинать с этапа 2.

2 Выбор нотации и детализация бизнес-процессов и процессов

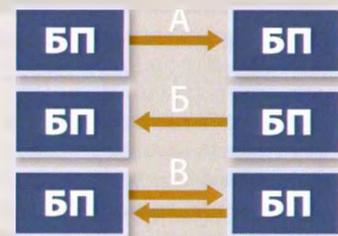
От этого этапа целиком и полностью зависит успех всей дальнейшей деятельности. Изначально необходимо четко понимать, с какой детализацией и по какой нотации вы будете работать дальше, что именно и в каком виде получите в итоге и как сможете это использовать. Основное, на что нужно ориентироваться, – это простота, информативность, эффективность. В выборе нотации может помочь представление консультанта и/или руководителя о квалификации персонала. Приведем пример процесса «разработка рекламной кампании», для реализации которой нужен маркетолог. Если вы планируете привлечь к выполнению этого задания неопытного специалиста, то нужна самая полная детализация с подробным описанием проведения нужного в этом случае анализа рынка. Если же за дело берется квалифицированный работник, необходимости детализировать данный процесс нет – это его только перегрузит.

3 Определение бизнес-процессов предприятия

Необходимо четко обозначить все существующие бизнес-процессы организации. Применять для них какую-либо классификацию по разделению процессов на группы или нет – это индивидуальное решение. Самое главное – понимать, по какой причине вы относите тот или иной бизнес-процесс к определенному классу и что это даст с практической точки зрения.

4 Построение карты взаимодействия бизнес-процессов предприятия

На основании этапов 1–3 проектируются все связи, которые существуют на предприятии между бизнес-процессами. При этом их необходимо правильно связать стрелками, обозначенными на рисунке. Вариант **A** используется, если связь идет в конкретном направлении; **Б** – в случае двойной связи с одним и тем же массивом данных; **В** – при обоюдном обмене между бизнес-процессами, но с различными массивами данных.



5 Отнесение процессов предприятия к бизнес-процессам

После построения карты необходимо выделить все процессы, относящиеся к существующим бизнес-процессам. На данном этапе важно понимать, что будет происходить в каждом процессе, какова его основная задача и к какому бизнес-процессу он относится. Не должны быть процессы, относящихся к двум и более бизнес-процессам. Если же сложилась такая ситуация, значит, допущена ошибка в определении бизнес-процессов и/или стоит разделить процесс на две или три составляющие. Для успешного выполнения этого пункта не следует думать о том, кто именно из сотрудников компании будет выполнять задачи данного процесса. Самое главное – это достижение конкретной цели и результат в рамках процесса.

6 Разработка схемы взаимодействия и взаимовлияния процессов предприятия

После того как были определены все процессы, следует выстроить полноценную логическую цепочку их реализации. Причем на любом предприятии найдутся процессы, которые не попадают в эту цепочку, а относятся к компании в целом, например отчет директора перед учредителями в конце года. В данном случае процесс стоит разместить с правой или левой стороны от основной цепочки, без указания конкретной связи с ним определенного процесса. В итоге станет понятно, насколько правильно определены действия, какие из них оказались лишними, а какие были упущены на этапе 5.

7 Построение процесса предприятия согласно выбранной нотации

Завершив этапы 1–6, можно приступать к построению графических схем процессов с учетом выбранной нотации на этапе 2. По каждому из процессов должны быть установлены:

- четко выделенные начало и окончание процесса;
- все необходимые функции, процедуры, этапы;
- ответственные по данному процессу;
- ссылки на документы, программы, ресурсы, необходимые для успешного выполнения процесса;
- связи с другими процессами и ссылки на них;
- четкие показатели для контроля данного процесса.

возможность сформировать четкое представление о схеме работы компании, способах контроля и совершенствования ее деятельности. Кроме того, правильно описанные и построенные бизнес-процессы и процессы позволяют без особых проблем составлять такие основные документы, как положения об отделах и подразделениях, должностные инструкции, должностные карты, а также разрабатывать систему мотивации персонала. **■**

Статья поступила в редакцию 23.10.2017 г.

SUMMARY

The development of scientific and technological progress, information technologies, increasing demands on the part of the state, increasing demands and more and more conditions from buyers, undoubtedly have a huge impact on small and medium-sized businesses. In view of the above factors and conditions, SMEs should be able to rebuild themselves in the shortest possible time and work in a new way, sometimes in completely new conditions. All this can be done only if there are built-in business processes, when there is a clear understanding of exactly how and according to what scheme the enterprise is working at the moment and what needs to be changed in the current activity in order to successfully continue its work with changing internal and external factors. This article describes a mechanism that allows you to build business processes and processes of small and medium-sized businesses.

ЛИТЕРАТУРА

1. Малое и среднее предпринимательство в Республике Беларусь, 2017 // http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/maloe-predprinimatelstvo/ofitsialnye-publikatsii_14/index_7654/
2. Барановский С.И. Толкачев М.А. Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса // Наука и инновации. 2017, №4. С. 49-52.
3. Роман Зайцев. Самые популярные нотации описания и моделирования бизнес-процессов // rzbpm.ru. URL: <http://rzbpm.ru/knowledge/samye-populyarnye-notatsii-opisanija-i-modelirovaniya-biznes-processov.html>.
4. IDEF // Wikipedia.org. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/IDEF>.
5. BPMN // Wikipedia.org. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/BPMN>.

SEE http://innosfera.by/2018/03/business_processes

Перспективы развития экономики знаний в Республике Беларусь



Артем Барейша,
аспирант экономического факультета БГУ;
artembareyscha@yandex.ru

инновационных технологий экономика ускоряет темпы и повышает конкурентоспособность отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках.

Становлению экономики знаний способствует появление следующих признаков:

➔ увеличение удельного веса сферы услуг в ВВП, на долю которых в развитых странах приходится от 2/3 до 3/4. В США в ней задействовано более 75% всех занятых и сконцентрировано более 80% работников умственного труда и 90% – с высшей квалификацией. Наиболее заметно развитие таких отраслей сферы услуг, как образование, здравоохранение, наука, телекоммуникации, компьютерные, финансово-банковские и прочие услуги;

➔ расширение систем образования и объема выполняемых научных работ, которое характеризуется интегральным показателем – отношением расходов на образование и науку к ВВП. Он варьируется от 8,5% в Израиле до 6,5% по странам Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Проведенный ОЭСР анализ показал, что увеличение среднестатистического срока обучения жителей государства на 1 год повысит его ВВП на 3–6%. Аналогичное

Экономика знаний – особый тип экономики, в которой создание, распространение и использование знаний и инноваций являются главными источниками богатства страны. Именно благодаря опережающему развитию науки и высокотехнологичных производств, продвижению