

УДК 334.02

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**Секачева Т.В., Землянская Е.В.***ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет», Себряковский филиал, Себряково, Волгоградская область, e-mail: ozenka91@yandex.ru*

Скачкообразное развитие современных рыночных отношений порождает рост конкурентной борьбы предприятий. Структурировать бизнес-направления и получить целостную картину функционирования организации можно, только если грамотно управлять командой сотрудников. Поэтому, чтобы система управления не давала сбоев, необходимо учитывать взаимосвязь бизнес-процессов и их взаимозависимость друг от друга. Важно отметить, что бизнес-процессами принято называть упорядоченные, последовательные, направленные на положительный результат виды предпринимательской деятельности, которые направлены на постоянное совершенствование его деятельности. Управлять бизнес-процессами означает иметь возможность вносить изменение в любой из них и на любом этапе. Кроме того, управление должно быть гибким, позволяющим так организовать бизнес-процессы, чтобы была возможность учитывать не только изменения в предпочтениях клиентов, но и быстро перестраивать все процессы для их удовлетворения. Состояние производства, его организация и оснащённость влияют на качество и объёмы продукции, определяют издержки и, как следствие, отражают результативность и конкурентоспособность деятельности предприятия. По этой причине актуальность приобретает грамотное управление бизнес-процессами. В статье рассмотрены теоретические аспекты управления бизнес-процессами предприятия. Проанализирована методология «Six sigma» «шесть сигм», направленная на сокращение потерь в производственном процессе.

Ключевые слова: управление, бизнес-процессы, эффективность, концепция, шесть сигм, повышение конкурентоспособности

CONCEPTUAL BASIS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**Sekacheva T.V., Zemlyanskaya E.V.***Volgograd State Technical University, Sebryakovo branch, Sebryakovo, Volgograd region, e-mail: ozenka91@yandex.ru*

The rapid development of modern market relations generates an increase in the competitive struggle of enterprises. You can structure business lines and get a complete picture of the organization's functioning only if you manage the team of employees correctly. Therefore, to ensure that the management system does not fail, it is necessary to take into account the relationship of business processes and their interdependence from each other. It is important to note that business processes are called ordered, consistent, aimed at a positive result types of business activities that are aimed at continuous improvement of its activities. Managing business processes means being able to make changes to any of them at any stage. In addition, management should be flexible, allowing you to organize your business processes in such a way that you can take into account changes in customer preferences and quickly rebuild all processes to meet them. The state of production, its organization and equipment affect the quality and volume of products, determine costs and, as a result, reflect the effectiveness and competitiveness of the enterprise. For this reason, competent business process management becomes relevant. The article deals with the theoretical aspects of managing business processes of an enterprise. The six Sigma methodology aimed at reducing losses in the production process is analyzed.

Keywords: management, business processes, efficiency, concept, six Sigma, improving competitiveness

Жесткая конкуренция в современных рыночных отношениях ставит перед предприятиями острый вопрос повышения эффективности управления. Эта тема становится все более актуальной, поскольку конкурентоспособность характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения предприятием конкретной продиктованной потребителем потребности. Предпринимательский субъект, стремящийся выжить или улучшить свои позиции на рынке, должен постоянно совершенствовать способы организации бизнес-процессов, что позволит производить продукцию с определёнными характеристиками цены, качества, доступности, новизны и привлекательности, удовлетворяющими потребностями потребителей.

Цель исследования заключается в теоретическом исследовании и комплексном

анализе процессов управления бизнес-процессами предпринимательского субъекта для эффективного, конкурентоспособного и прибыльного функционирования малого бизнеса в рыночных условиях.

Материалы и методы исследования

Для выполнения исследовательской части были использованы следующие методы: абстрагирование и конкретизация, дедукция и индукция, классификация, обобщение и анализ учебной литературы, научных статей, электронных ресурсов.

Результаты исследования и их обсуждение

Оценка возможностей действующих и потенциальных конкурентов является важнейшей целью деятельности любого предпринимательского субъекта. Его кон-

курентоспособность будет тем выше, чем лучше будут учитываться особенности не только текущей рыночной ситуации, но и просчитываться и прогнозироваться будущие условия функционирования [1]. Такая стратегия в поведении позволит хозяйствующему субъекту вовремя реагировать на изменения окружающей среды, обеспечивая соответствие внутренних бизнес-процессов требованиям рынка. Следовательно, сценарное планирование, направленное на стремление выжить и укрепить свои позиции на рынке, заставляет предприятие совершенствовать все бизнес-процессы.

Бизнес-процессы предприятия рассматриваются как:

во-первых, упорядоченные процессы, делающие возможным преобразование ресурсов в готовый продукт;

во-вторых, целенаправленные процессы, позволяющие сконцентрироваться на достижении заранее запланированного результата;

в-третьих, регламентирующие процессы, позволяющие выделять процессы и подпроцессы предпринимательской деятельности и избегать лишних расходов.

Именно основные бизнес-процессы направлены на формирование результата предпринимательской деятельности, и именно они охватывают все этапы производственного процесса. Поэтому стратегически они направлены не только на производство продукции, но и на постоянное улучшение потребительских качеств (рис. 1).

Несмотря на важность обеспечивающей деятельности предпринимательского субъекта, во главе всех бизнес-процессов располагается процесс управления, от которого в значительной мере зависит эффективность

производства. Зачастую управление рассматривают как набор определенных функций, выполняемых руководителем. Управление – это системное воздействие управляющего субъекта на объекты управления в целях получения установленных или запланированных результатов [2]. Важнейшей задачей управления является создание эффективной и рациональной структуры бизнес-процессов. Основные цели и задачи управления бизнес-процессами приведены на рис. 2.

В отечественной литературе выделяют 4 группы методов управленческих воздействий на бизнес-процессы:

1. Организационные методы.
2. Административные методы.
3. Экономические методы.
4. Социально-психологические методы.

Организационные методы направлены на правильную регламентированную организацию бизнес-процессов. Они реализуются посредством норм, правил, регламентов, нормативов и распоряжений. Делегирование полномочий позволяет выстраивать систему взаимоотношений руководителей и подчиненных, распределять функции и обязанности, определять ответственных лиц, сроки исполнения, производить контроль качества выполненных работ.

Административные методы можно сравнить с административно-командной экономической системой. Эти методы основаны на власти и дисциплине. Воздействия происходят напрямую, задачи и поручения однозначны. Существует также группа административно-правовых методов, при которых управление бизнес-процессами и сопутствующие ему связи и отношения регулируются правовыми нормами (законодательно).



Рис. 1. Взаимосвязь бизнес-процессов предпринимательского субъекта

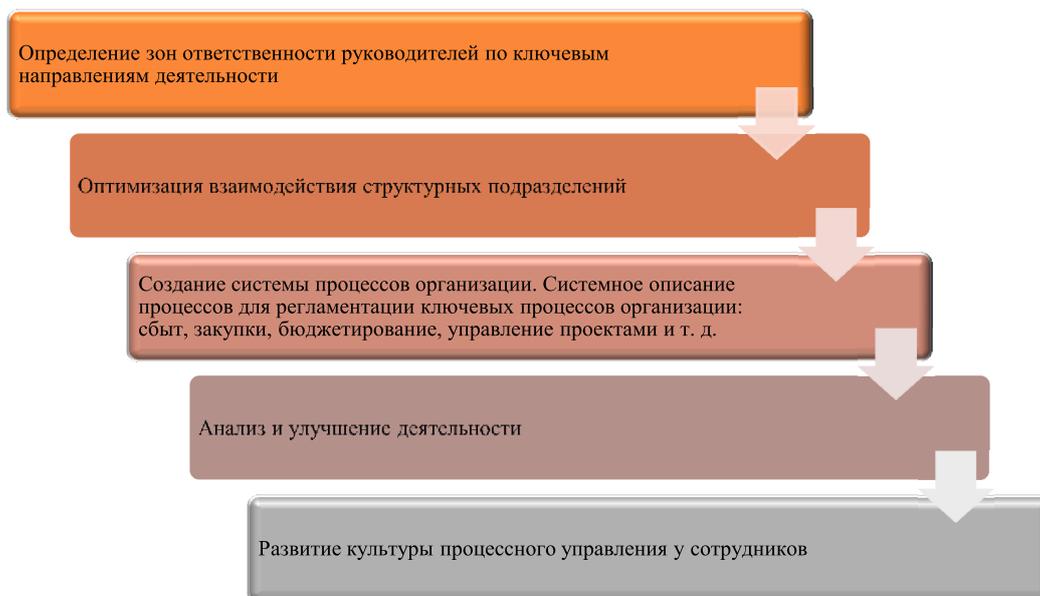


Рис. 2. Цели и задачи управления бизнес-процессами предпринимательского субъекта

Экономические методы представляют собой систему косвенного воздействия на бизнес-процессы. Они нацелены на достижение высоких экономических показателей:

- наиболее полное использование всех имеющихся ресурсов;
- повышение прибыльности рентабельной основных бизнес-процессов;
- повышение качества и конкурентоспособности продукции.

Социально-психологические методы основываются на направленном формировании мотивов трудовой деятельности, воспитании группового сознания, создании благоприятного климата в коллективе. Управление при этом направлено на реализацию творческой и профессиональной активности персонала. Эти методы учитывают индивидуальные психологические особенности каждого члена коллектива, их мотивы, потребности и интересы. Социально-психологические методы, в отличие от экономических методов, воздействуют на неэкономические интересы [3].

Выделяют следующие характерные черты современного управления бизнес-процессами:

- 1) хозяйствующий субъект рассматривается как целостный имущественный комплекс;
- 2) предприятия являются основными производителями материальных благ [4];
- 3) решение проблем гибкости производственного процесса и его приспособля-

емости к постоянным изменениям внешней среды;

4) формирование инициативности у членов коллектива;

5) применение ситуационного подхода. Реагирование на конкретную ситуацию, сложившуюся в данный момент;

6) признание социальной ответственности бизнеса перед обществом;

7) формирование и функционирование инновационного менеджмента как двигателя научно-технических идей.

Проблемы улучшения качества продукции, повышения эффективности бизнес-процессов и их оптимизация – вечные вопросы, решить которые пытались и в прошлом веке, решают и сейчас. Метод «Six sigma» (шесть сигм) поможет взглянуть на новые проблемы через призму математических методов, примененных в практической деятельности. Шесть сигм – это структурированная концепция управления производством, разработанная корпорацией Motorola в 1986 г. Она была популяризирована в середине 1990-х гг. после того, как её применили как ключевую стратегию в General Electric. Название «Six sigma» происходит от понятия среднеквадратичного отклонения, обозначаемого греческой буквой σ . Сущность этой методологии состоит в том, что нет ничего абсолютно одинакового: ни оборудования, ни материалов, ни тем более людей. Поэтому в любом производственном процессе есть

вариабельность или изменчивость основных показателей. И единственное, что мы можем – это обеспечить минимальное отклонение от заданных значений основных показателей производства. Следовательно, чем меньше отклонение, тем меньше Sigma, а если производственный процесс функционирует на основе Six Sigma, то выпущенная продукция будет бездефектной на все 99,9%. Итак, зрелость производственного процесса в концепции «Six sigma» описывается как σ -рейтинг отклонений или процентом бездефектной продукции на выходе.

ция «Six sigma» основывается на следующих принципах:

1) исследование всех видов потерь позволяет сделать бизнес-процессы предсказуемыми, и на этом основании установлено устойчивое протекание процессов;

2) показатели, характеризующие протекание процессов производства, должны быть измеряемыми, контролируемые и улучшаемыми, а также должны отражать динамику бизнес-процессов;

3) улучшение качества и управление затратами предприятия требует вовлечения персонала предприятия на всех уровнях;



Рис. 3. Основные элементы, составляющие систему Шесть сигм [5]

Реализация концепции предполагает (рис. 3):

– во-первых, использование методов управления качеством на основе использования измеримых целей и результатов (изменение технологии);

– во-вторых, для устранения проблем и совершенствования процессов необходимо создание координируемых рабочих групп, осуществляющих комплексные проекты (изменение работы персонала).

Процесс управления качеством «Six sigma» на выходе даёт не более 3, 4 дефектных выходов на 1 млн операций. Концеп-

4) проактивное (упреждающее) управление.

Бизнес-процессы развития связаны с реализацией проектной деятельности. Инвестиционная фаза проекта предполагает, что предпринимательский субъект осуществляет вложение средств в настоящий момент, а результат получит через определенный промежуток времени, иногда это несколько лет. Однако необходимо подчеркнуть, что хорошо разработанный проект позволяет предприятию не только развиваться, но и завоевывать новые позиции на рынке, оставляя далеко позади своих конкурентов.

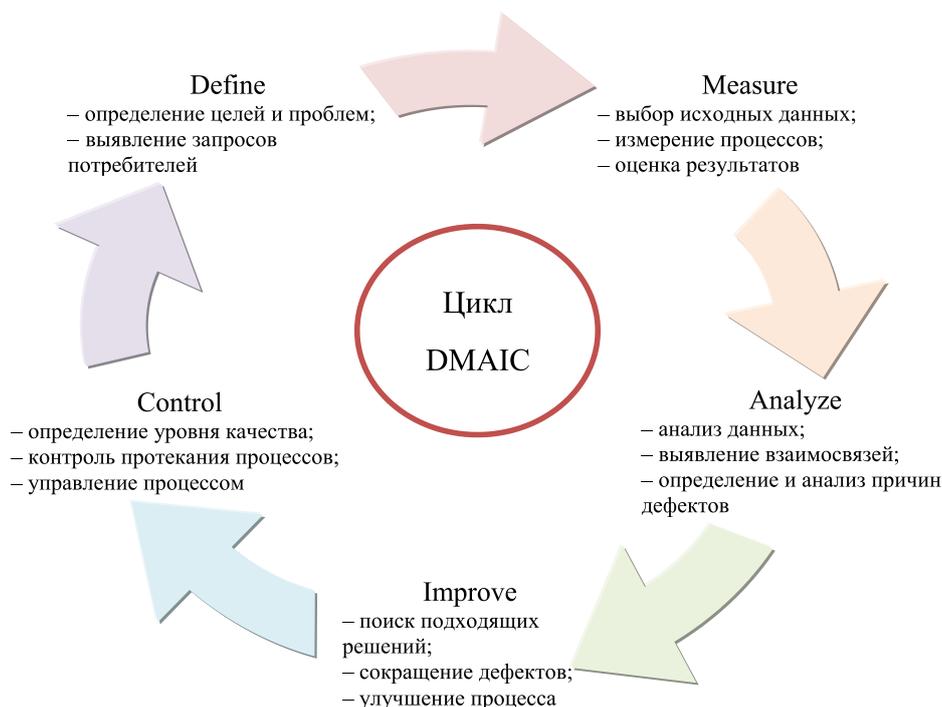


Рис. 4. Цикл DMAIC

При реализации метода «Six sigma» в проектной деятельности применяется систематический образ действий под названием DMAIC (define, measure, analyze, improve, control), отражающий последовательность этапов:

- 1) определение целей (результатов) проекта;
- 2) выявление запросов потребителей;
- 3) мониторинг текущего процесса;
- 4) анализ и определение причин дефектов;
- 5) улучшение процесса, сокращение потерь и дефектов;
- 6) контроль дальнейшего протекания процесса.

Цикл DMAIC является замкнутым процессом, применяющим технологию непрерывного совершенствования (рис. 4). Он устраняет непродуктивные этапы и фокусируется на новых измерениях [6].

Заключение

Управление бизнес-процессами – это важный элемент достижения эффективно-го функционирования предприятия. Одним из эффективных методов управления является методология «Six sigma» – концепция качества. Метод «Six sigma» применяется

для улучшения качества продукции путем выявления и устранения причин дефектов, а также совершенствования бизнес-процессов и минимизации изменчивости параметров. Показатель дефектности отражает качество, а оно в свою очередь влияет на конкурентоспособность. В итоге от состояния производства зависит конечный результат деятельности – прибыль.

Список литературы

1. Анопченко Т.Ю. Современные методы управления: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Т.Ю. Анопченко. М.: КНОРУС, 2016. 316 с.
2. Жевнов Д.А. Инновационное развитие бизнеса. Статистика выводов в методике «Шесть сигм» // Мир новой экономики. 2016. № 1. С. 77–88.
3. Иванов И.Н., Беляев А.М. и др. Производственный менеджмент. Теория и практика. В 2 ч. Ч. 1: учебник для академического бакалавриата / Под ред. И.Н. Иванова. М.: Изд-во «Юрайт», 2017. 404 с.
4. Леонтьева Л.С. Производственный менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Под ред. Л.С. Леонтьевой, В.И. Кузнецова. М.: Издательство «Юрайт», 2015. 305 с.
5. Пирогова Е.В. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е.В. Пирогова. Ульяновск: УлГТУ, 2017. 107 с.
6. Карпушова С.Е., Секачева Т.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие. Волгоград: Изд-во Волгоградского государственного технического университета, 2018. 121 с.