

УДК 658

***Р. В. Кононенко***

АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Белгород,  
e-mail: rkononenko@mail.ru

***А. С. Высочиненко***

АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Белгород,  
e-mail: vysoch\_as@mail.ru

***Н. А. Качан***

АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Белгород,  
e-mail: kashan359@yandex.ru

***М. Г. Пьянкова***

АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Белгород,  
e-mail: mg-pyankova@mail.ru

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА**

**Ключевые слова:** функциональный подход, процессный подход, бизнес-процесс, горизонтальное взаимодействие, эффективность деятельности, цепочка создания ценностей.

Статья посвящена исследованию процессного подхода и его применению для повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях. Современные условия рыночной экономики формируют запрос на достижения эффективности деятельности, что проявляется в максимизации отдачи от использования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов при одновременной минимизации затрат. Такой результата может быть достигнут за счет заинтересованности в достижении этой цели всех субъектов хозяйственного процесса предприятия. Целью статьи является изучение функционального и процессного подходов к управлению и обоснование преимуществ процессного подхода в современных условиях. Проведен сравнительный анализ функционального и процессного подходов к управлению предприятием. Процессное управление при его сравнении с функциональным подходом в современных условиях обладает рядом преимуществ. Установлено, что процессный подход на основе использования бизнес-процессов, как устойчивой (многократно повторяющейся) деятельности по преобразованию ресурсов в результаты, способствует обеспечению на выходе бизнес-процесса конкурентоспособной продукции, как результата цепочки создания ценностей, и стабильного развития предприятия. Определены преимущества использования процессного подхода. В ходе проведения исследования было установлено, что процессный подход дает возможность выделить ключевые или ключевой бизнес-процесс и отразить процесс производства продукции или услуги в виде четкой последовательности отдельных операций. Такой подход позволяет сосредоточить усилия управленческой команды на основных процессах, формирующих результаты деятельности, а также обеспечить возможность достижения эффективности деятельности.

***R. V. Kononenko***

ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Belgorod,  
e-mail: rkononenko@mail.ru

***A. S. Vysochinenko***

ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Belgorod,  
e-mail: vysoch\_as@mail.ru

***N. A. Kachan***

ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Belgorod,  
e-mail: kashan359@yandex.ru

***M. G. Pyankova***

ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Belgorod,  
e-mail: mg-pyankova@mail.ru

## **INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY OF ENTERPRISE BASED ON THE USING A PROCESS APPROACH**

**Keywords:** functional approach, process approach, business process, horizontal interaction, efficiency of the activity, value chain.

The article is devoted to the research of the process approach and its application to improve the efficiency of the activity of enterprise in modern conditions. Modern conditions of the market economy form a demand for achieving efficiency of the activity, which manifests itself in maximizing the return on the use of available resources at the disposal of the enterprise while minimizing costs. Such a result can be achieved due to the interest in achieving this goal of all subjects of the economic process of the enterprise. The purpose of the article is to research the functional and process approaches to management and substantiation of the advantages of the process approach in modern conditions. A comparative analysis of functional and process approaches to enterprise management is carried out. When the process management is compared with the functional approach it has a number of advantages in modern condition. It is established that the process approach based on the using of business processes as a stable (multiple repeated) activity for the transformation of resources into results contributes to ensuring competitive products at the output of the business process, as a result of the value chain, and stable development of the enterprise. The advantages of using the process approach are determined. During the research, it was found that the process approach gives you the opportunity to identify the key business process and reflect the production process of a product or a service in the form of a clear sequence of individual operations. This approach allows you to focus the efforts of the management team on the main processes that form the results of activities, but also to ensure the possibility of achieving the efficiency of the activity.

### **Введение**

В условиях рыночной экономики важнейшей целью деятельности хозяйствующего субъекта является достижение эффективности, то есть создания таких условий при которых имеющиеся ресурсы будут использованы с максимальной отдачей. При этом с учетом того, что в настоящее время значительная часть предприятий управляется наемным управленческим персоналом, возникает необходимость обеспечения прозрачности деятельности по достижению целей хозяйствующего субъекта. В основе изменений в подходах к управлению функционированием и развитием хозяйствующего субъекта в современных условиях лежит переосмысление имеющихся методов и разработка новых. Использование процессного подхода, предусматривает рассмотрение управленческой деятельностью предприятия, как совокупность бизнес-процессов, представляющих собой последовательности действий, направленных на достижение конкретного и измеримого конечного результата. Такой подход создает условия для взаимодействия подразделений предприятия. Все более широкое внедрение процессного управления является объективной реакцией на динамические экономические и технологические изменения в условиях конкуренции, что требует фундаментального перепроектирования деловых процессов на предприятиях.

**Целью** исследования является определение причин перехода к процессному подходу управления в современных условиях функционирования экономических субъектов, выявление особенностей проектно-

го подхода к управлению и использования бизнес-процессов, как технологии формирования ценности, оценка значимости использования процессного подхода с точки зрения повышения эффективности деятельности предприятия.

### **Материалы и методы исследования**

В процессе исследования проведено изучение отечественных и зарубежных работ в области процессного управления и использования технологии бизнес-процессов. Основными методами исследования являются формально-логический метод, изучение сведений, анализ литературы по теме исследования, методы описания и синтеза.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

В современных условиях развития рыночной экономики перед хозяйствующими субъектами, стоит сложная задача по обеспечению эффективности своей деятельности. Для достижения определенного уровня эффективности, что будет выражаться в максимизации отдачи от используемых ресурсов при минимизации затрат, необходимо обеспечение вовлеченности и заинтересованности в достижении этой цели всех субъектов хозяйственного процесса предприятия. При этом значимым трендом для достижения этой цели в современных условиях является реинжиниринг бизнес-процессов как элемент процессного подхода к управлению предприятием.

Большинство современных предприятий и компаний создавались и функционируют в рамках применения функциональ-

ного или иерархического подхода. Это объясняется в первую очередь тем, что люди, стоявшие у истоков создания предприятий, знали принципы и особенности функционирования производственных и коммерческих процессов, что придавало надежность и устойчивость этим хозяйствующим субъектам.

Однако в настоящее время, функциональные структуры построения предприятия, как показывает опыт их применения, являются довольно негибкими, что в современных условиях представляет собой существенный недостаток, так как не позволяет осуществлять своевременную адаптацию к изменяющимся условиям хозяйствования в условиях высокой турбулентности внешней среды. Как показывает практический опыт у функционального подхода к управлению имеется узкое место в виде слабых горизонтальных связей между подразделениями [1]. Результатом слабости горизонтальных связей является рост затрат, в первую очередь времени и труда, на преодоление барьеров и ограничений, связанных со слабостью горизонтальных связей, а также оппортунистического поведения представителей подразделений, которое проявляется в перекладывании ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений предприятия, медленного реагирования на изменения во внешней среде, слабую мотивацию персонала. Таким образом, при использовании функционального подхода к управлению, внимание концентрируется на выполнении отдельных функций, а не достижение общей цели. Критерии эффективности и качества работы подразделений и предприятия в целом при функциональном подходе довольно часто являются взаимоисключающими.

Особенно остро проблемы функционального подхода стали проявляться в процессе укрупнения предприятий и формирования корпораций и холдингов. Результатом стало переосмысление процесса управления хозяйственно-финансовой деятельностью хозяйствующих субъектов и выработка нового подхода к управлению на основе процессного подхода и использовании «бизнес-процессов». Основываясь на разработках ряда авторов, под «бизнес-процессом» будем рассматривать совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготов-

лению готовой продукции или выполнению услуг в результате потребления совокупности ресурсов [2]. Содержание понятия «бизнес-процесс» предусматривает четко спланированный алгоритм (последовательность) взаимосогласованных и взаимосвязанных действий или операций, в результате которых из всех задействованных видов ресурсов создается определенная продукция (товар или услуга), что подвергается систематическому воздействию факторов внешней и внутренней среды и направлена на удовлетворение основных требований и потребностей будущих клиентов [3]. В качестве ресурсов, привлекаемых для реализации любого бизнес-процесса, могут выступать материалы, технология, финансы, персонал, информация, программное обеспечение и другое.

В противоположность, рассмотренному ранее, функциональному подходу использование процессного подхода предполагает наличие отлаженной системы горизонтального взаимодействия, поскольку все процессные этапы выполняются последовательно, а результат процесса или качество работ внутри него проверяются следующим звеном процессной цепочки, которое является потребителем продукта, изготовленного на предшествующем этапе [2].

Применение процессного подхода к организации управления хозяйствующим субъектом позволяет наделять исполнителей более широкими полномочиями, дает возможность самостоятельно принимать решения и нести ответственность за полученный результат, что создает условия для быстрого и оперативного реагирования на изменение условий ведения хозяйственной деятельности [4]. Таким образом, процессный подход предполагает согласованность и координированность критериев эффективности и качества работы предприятия и его структурных элементов. В результате эффективность использования ресурсов, а также общая эффективность предприятия увеличивается.

Впервые процессный подход упоминается в работах Н. Хаммера, который исследуя проблему повышения эффективности деятельности крупных предпринимательских структур, предложил идею радикальной трансформации схемы операций современной корпорации. В совместном труде М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг

корпорации. Манифест революции в бизнесе» описана методология реинжиниринга, рассмотрен опыт ведущих компаний по организационной перестройке бизнеса [5]. В рамках этой работы были предложены инструменты, по мнению авторов, гарантирующие существенную экономию производственных и временных затрат, а также формирование компании нового типа, ориентированную на достижение высоких конкурентных позиций.

В настоящее время термин «процессный подход» подтвержден стандартом ISO 9000:2008 [6], в котором указано, что для результативного функционирования организации должны управлять многочисленными связями и взаимодействующими процессами. Систематическая идентификация процессов, управление ими и их постоянное взаимодействие считаются процессным подходом. В стандарте указано: преимущество процессного подхода заключается в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках единой системы, а также за их комбинации и взаимодействия.

В результате применения процессного подхода вектором деятельности предприятия является постоянное улучшение качества конечного продукта для удовлетворения потребителя или клиента. Специалистами в области управления [1, 3, 4] определен ряд основных преимуществ использования процессного подхода:

- заинтересованность персонала в повышении уровня качества конечного продукта в результате качественного выполнения должностных обязанностей и операций для получения дохода от конкретного бизнес-процесса, в котором задействован персонал, в отличие от заинтересованности в выполнении только своих непосредственных функций; появление возможностей для проявления деловой инициативы и активности работников;

- горизонтальное распределение функций и ответственности между собственниками (руководителями) процессов и уменьшение уровня влияния менеджеров высшего уровня в вертикальной структуре и снижение управленческой нагрузки на них;

- учет динамического характера развития предприятия;

- выполнение владельцами бизнес-процессов различных функций, владение

высшим уровнем знаний и способностей к решению проблемных ситуаций, творческий подход к решению проблем в отличие от жесткой регламентации труда:

- высшие уровни оперативности принятия управленческих решений, саморегулирования, динамичности, гибкости реагирования на изменения во внешней среде и адаптивности системы управления и ее внутренних процессов, обусловленные ориентацией на создание ценности для конечного потребителя и удовлетворение его запросов и интересов и интеграцией ресурсных и информационных потоков:

- снижение уровня бюрократии и регламентирования и, как следствие, экономия ресурсов - финансовых, материальных, трудовых, временных и др., а также управленческих расходов за счет исключения дублирования функций и сокращения лишних управленческих звеньев:

- упрощение организационных, согласовательных, контрольных процедур управления, уход от фрагментарной ответственности.

Указанные преимущества необходимы и для ведения эффективной конкурентной борьбы.

В рамках процессного подхода как основы управления деятельностью хозяйствующего субъекта, бизнес-процесс красной нитью проходит через все уровни управления и отвечает за выполнение конкретных управленческих функций (учет, анализ, контроль, корректировка и т. п.). Бизнес-процессы, основанные на определенных целях и задачах управленческой деятельности, формируют взаимосвязь всех внутренних аспектов (проявлений) функционирования предприятия. Можно согласиться с У.Э. Демингом, что применение процессного подхода к управлению формирует системный подход к мышлению, так как «функционирование любого подпроцесса, составляющего систему, должно оцениваться в терминах вклада в цели всей системы, а не по индивидуальной производительности, прибыли или по какому другому соревновательному критерию» [7]. Как следствие, процессное управление предполагает холистический или «цельный» подход, направленный на гармонизацию всех аспектов организации и существующих или назревающих потребностей клиентов в цепочках создания ценностей.

Результатом процессного подхода как управления бизнес-процессами является согласованная деятельность (управляющее воздействие) субъекта управления на основе определенной методики и средств на объекты управления с целью достижения поставленных стратегических целей, то есть, процессный подход предусматривает создание на выходе бизнес-процесса конкурентоспособной продукции и обеспечения стабильного развития предприятия [8].

В рамках процессного подхода, сотрудничество всех структурных подразделений в целом и управленческого персонала является взаимосогласованным: в частности, их деятельность ориентирована на создание необходимого продукта для внутреннего или внешнего будущего потребителя (клиента).

Обладателем любого бизнес-процесса считается лицо, которое контролирует все виды ресурсов и порядок выполнения соответствующего бизнес-процесса, несет полную ответственность за результаты и эффективность процесса.

Стоит отметить, что внешними поставщиками или клиентами бизнес-процессов могут выступать: поставщики сырья, материалов, оборудования; покупатели / потребители исходной продукции и услуг; государственные органы власти, финансово-кредитные учреждения и тому подобное. В качестве внутренних поставщиков или клиентов бизнес-процессов обычно выступают отдельные подразделения, работники или другие структурные единицы предприятия

Любые бизнес-процессы в ходе их реализации необходимо постоянно измерять, совершенствовать (улучшать), адаптировать отдельные элементы процесса под переменные требования и ожидания будущих клиентов. Главное сократить величину расходов, улучшить определенные критерии качества, оперативность процесса; также можно внедрить новые организационные изменения на предприятии, корпоративную культуру, поддерживать благоприятный морально-психологический климат в коллективе, раз-

работать гибкую систему мотивации (стимулирования) труда и прочее.

Процессный подход дает возможность отразить главный процесс производства продукции или услуги в виде четкой последовательности отдельных операций. Он, в свою очередь, дает возможность сосредоточить усилия на основных процессах («Сбыт» – «Производство» – «Снабжение») и возможностях их улучшения: отобразить последовательные и предсказуемые результаты, благодаря целенаправленному управлению процессами, эффективному использованию ресурсов. В результате формируются условия для определения процессов, установления полномочий, обязанностей и подотчетность управления процессами; устанавливаются ресурсные ограничения, позволяющие гибко минимизировать риски; формируется информационная база, позволяющая отразить информацию, необходимую для анализа, мониторинга, оценки и улучшения функционирования отдельных бизнес-процессов и системы в целом.

### Заключение

При использовании процессного подхода, система управления хозяйствующего субъекта направлена на формирование системы бизнес-процессов, результатом реализации которых является формирование добавленной стоимости (прибыли) хозяйствующего субъекта и достижения эффективности. При этом такая система для предприятия представляет собой сквозную цепочку действий и работ, которые пронизывают всю его организационную структуру. В рамках процессного подхода, сотрудничество всех структурных подразделений в целом и управленческого персонала является взаимосогласованным: в частности, их деятельность ориентирована на создание необходимого продукта для внутреннего или внешнего будущего потребителя (клиента). Таким образом, применение процессного подхода на основе выделения бизнес-процессов позволяет создать условия для роста эффективности деятельности предприятия.

### *Библиографический список*

1. Грачева Д.О. Методические аспекты использования процессного подхода к управлению технологическими процессами в сельском хозяйстве // МНИЖ. 2015. № 8-1 (39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-ispolzovaniya-protsessnogo-podhoda-k-upravleniyu-tehnologicheskimi-protsessami-v-selskom-hozyaystve> (дата обращения: 20.12.2021).

2. Родцевич О.Н. Определение понятия «бизнес-процесс»: история возникновения и современное представление // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. 2015. № 13. С. 40-48.
3. Алябьева, М. В. Повышение эффективности функционирования промышленного предприятия за счёт совершенствования бизнес-процессов: монография. М.: Русайнс, 2021. 179 с.
4. Тен В.В., Злобин Э.В. Процессный менеджмент в организации // Вестник ТГТУ. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-menedzhment-v-organizatsii> (дата обращения: 20.12.2021).
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. 332 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2009. 30 с.
7. Деминг Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 370 с.
8. Евдокимова Е.Н. Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития // УЭКС. 2011. № 28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-i-perspektivy-ego-razvitiya> (дата обращения: 20.12.2021).