



УДК 005.21:658

Л. Ф. МЕДВЕДЕВА,

Академия управления при Президенте Республики Беларусь
(г. Минск, Республика Беларусь; e-mail: postgraduate@pac.by),
заведующий отделом докторантуры и аспирантуры; кандидат экономических наук, доцент

Л. И. АРХИПОВА,

Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники
(г. Минск, Республика Беларусь; e-mail: l.archipova@gmail.com),
доцент кафедры экономики; кандидат экономических наук, доцент

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассматривается современный инструментарий процессного управления, обеспечивающий формирование и реализацию бизнес-процессов по достижению стратегических целей предприятия.

Ключевые слова: бизнес-модель; бизнес-процесс; индикаторы; инструментарий; процессное управление; стратегия.

Целью представленного в статье исследования было выявление органической связи стратегии предприятия, базирующейся на концепции процессного управления, и создание такой бизнес-модели, которая обеспечит достижение желаемых целей в долгосрочной перспективе.

Концепцию создания бизнес-модели, определение стратегии и тактики необходимо рассматривать в единстве, с позиций стратегических целей предприятия. Системность рассмотрения данных категорий идеально согласуется с процессным подходом в управлении. Данный подход является сегодня одной из ключевых концепций управления, которая рассматривает деятельность организации как набор процессов. В соответствии с международными стандартами ISO 9001:2015 (п. 3) и ISO 9000:2015 (подп. 3.4.1 п. 3) [1, 2] процесс – это «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, которая использует входы для производства запланированных результатов», причем «входы в процесс обычно являются выходами других процессов, а выходы процессов, как правило, являются входами других процессов».

В отличие от функционального подхода управление процессами позволяет концентрировать внимание и усилия не на работе отдельных подразделений (функций) организации, а на конечных результатах ее деятельности [3, 4]. Процессный подход создает предпосылки для формирования ряда преимуществ, которые определяют эффективность и результативность деятельности компании:

- повышение уровня координации функциональных подразделений и устранение барьеров между ними;
- появление возможности определения и сокращения «невостребованных» процессов (не создающих ценности);

- сокращение временных и материальных затрат (оптимизация процессов);
- выявление возможностей для улучшения конкретных процессов (непрерывность улучшений).

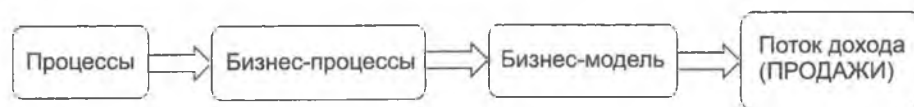
Процессный подход дает возможность выделить такую категорию, как бизнес-процесс. Бизнес-процесс, как правило, начинается с анализа спроса потребителей и заканчивается удовлетворением выявленного спроса. В данном случае речь идет о контакте и взаимодействии внутренней и внешней среды организации. Такое взаимодействие описывается бизнес-процессами. Причем как только внутренние процессы, объединенные в цепочки создания ценности, соприкасаются с рынком (потенциальными покупателями или поставщиками), они фактически принимают статус бизнес-процессов.

Бизнес-процессы организации с учетом их особенностей обычно подразделяют на группы [5, 6]: основные бизнес-процессы, которые генерируют доходы компании; обеспечивающие бизнес-процессы, поддерживающие инфраструктуру компании; бизнес-процессы управления и развития.

К группе основных, как правило, относят бизнес-процессы, которые формируются за счет организации и реализуют ее стратегию:

- процессы, создающие добавленную стоимость;
- процессы, создающие ценность для клиента;
- процессы, обеспечивающие получение доходов.

Фактически именно эти бизнес-процессы являются ключевыми в создании бизнес-модели организации (канвы бизнес-модели). Уровни процесса и бизнес-процесса обеспечивают реализацию стратегии компании – они наполнены технологиями, методами и различными инструментами, решающими тактические задачи в соответствии со схемой:



Однако с точки зрения желаемого результата в долгосрочной перспективе можно представить эти стадии в обратном порядке:

- первая стадия (стратегия) – предприятие выбирает бизнес-модель, посредством которой оно могло бы конкурировать на рынке. Бизнес-модель соответствует стратегии (выбранному пути) – как и чем оно будет зарабатывать, т. е. формировать доход предприятия;

- вторая стадия (тактика) – осуществление тактического выбора, который возможен именно для выбранной бизнес-модели и соответствует установлен-

ным целям. В качестве целей выступает максимизация прибыли за счет оптимизации процессов (сокращение издержек), создающих ценность для клиента (рис. 1).

В основе системы менеджмента качества лежат принципы, которые нацелены на удовлетворение нужд потребителя путем создания ценности для него [3]. Деятельность, построенная в соответствии с этими принципами, формирует ряд ключевых возможностей и преимуществ для предприятия. Все современные подходы и методы менеджмента и маркетинга сегодня базируются на данных принципах (табл. 1).

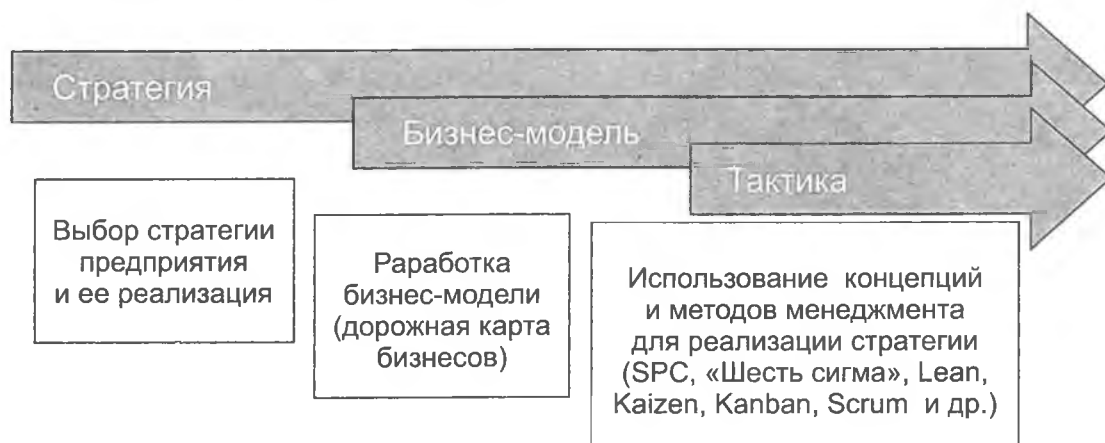


Рис. 1. Стадии формирования и реализации стратегии предприятия

Таблица 1

Принципы менеджмента качества в реализации стратегии предприятия

Принципы	Ключевые преимущества для предприятия	Инструменты менеджмента
Сфокусированность на клиенте: действия организации направлены на выявление и удовлетворение потребностей заказчиков	1. Увеличение доли рынка и дохода. 2. Повышение эффективности использования ресурсов за счет удовлетворенности потребителей. 3. Повышение лояльности потребителей – увеличение повторных покупок	Маркетинговые инструменты
Лидерство: создаются команды и определяются их лидеры; руководство устанавливает цели и участвует в реальном их достижении (публичная поддержка)	1. Командное решение проблем. 2. Уменьшение несогласованности деятельности различных уровней управления	Совещания, Kanban, Scrum
Взаимодействие сотрудников и их максимальное вовлечение: возможность использовать способности и компетенции сотрудников для достижения целей	1. Стимулирование ответственности сотрудников за свои собственные предложения и нововведения	Lean, Kanban, Scrum
Процессный подход – управление процессами: желаемый результат достигается более эффективно	1. Снижение издержек производства. 2. Сокращение производственных циклов. 3. Предсказуемость повторяемых процессов. 4. Возможность реализации непрерывных улучшений	Lean, Kanban, Scrum



Принципы	Ключевые преимущества для предприятия	Инструменты менеджмента
Системный (методический) подход к управлению: управляющие воздействия в организации осуществляются с учетом взаимосвязи процессов	1. Фокусирование усилий на ключевых процессах. 2. Формирование доверия партнеров	Менеджмент изменений
Постоянное улучшение и совершенствование (процесс непрерывных улучшений): рассматривается как основная цель организации	1. Снижение производственных и непроизводственных затрат. 2. Повышение качества и надежности (конкурентоспособности) продукции. 3. Быстрая реакция на внешние изменения	Кайдзен, реинжиниринг
Принятие решений, основанное на фактах и реальных показателях: подход, базирующийся на анализе данных и показателей, обеспечивает эффективность решений	1. Принятие решения по достоверным данным и информации. 2. Обоснованность предпринимаемых изменений	SPC
Взаимовыгодные отношения с поставщиками: реализуется управление взаимодействиями, повышаются возможности по созданию ценности	1. Оптимизация затрат и ресурсов в контрактной деятельности. 2. Появление заинтересованности сторон в совместных действиях на рынке. 3. Возможность совместной разработки новых изделий (услуг)	Долгосрочные соглашения, КАМ – key account management, SPIN

Поскольку бизнес-модель может рассматриваться как результат стратегизации, она является отправной точкой для разработки документации, проведения анализа, описания процессов, развития стратегии. Для обеспечения взаимосвязи бизнес-модели, стратегии и тактики предприятия могут использовать два стратегических подхода [7, 8].

Первый подход основан на формировании конкурентного преимущества. В соответствии с ним рассматриваются два направления мышления: «inside out thinking» (основанное на взгляде изнутри) и «outside in thinking» (основанное на взгляде извне).

На практике зарубежные компании, используя «inside out thinking», начинают анализ, выясняя, кто является ключевыми партнерами, что представляют собой ключевые ресурсы и какие виды деятельности организации необходимо отнести к ключевым или основным. Далее вырабатывается ценностное предложение, которое позволит бизнесу быть успешным, а также определяется потребительский рыночный сегмент компании, в котором возможно решение поставленных задач и достижение цели.

При реализации «outside in thinking» процесс начинается с анализа рынка и выбора привлекательных целевых сегментов, для чего используются такие методы, как SWOT-анализ, Стратегия голубого океана, Матрица Ансоффа, Пять сил Портера, PEST и др. Далее вырабатывается требование к ценностному предложению компании и необходимой инфраструктуре организации,

способной обеспечить реализацию данного требования, т. е. создать для потребительского сегмента ценность.

Второй подход, как правило, используется организациями, имеющими несколько бизнес-направлений, – multi-business-организации. Решение проблемы (достижение цели) связано с поиском синергии и маркетинговой чувствительности по каждому из бизнесов. Данный подход позволяет осуществить разработку контура бизнес-модели для каждой единицы бизнеса (СХЕ) и провести затем анализ возможностей использования ресурсов и бизнес-процессов, которые способствовали бы синергии по формированию ценностного предложения для каждого из бизнесов. Подход предусматривает проведение анализа с применением соответствующих инструментов менеджмента и маркетинга, что дает возможность определить предложение ценности каждого бизнеса для потребительских сегментов и спрогнозировать перспективы развития [7, 8].

В реальном бизнесе эти два подхода, как правило, используются комплексно, что представлено на дорожной карте формирования стратегических бизнес-моделей (рис. 2).

Основные (ключевые) бизнес-процессы формируют потоки расходов, однако, создавая продукт или услугу, представляющую ценность для целевого клиента, они одновременно являются и источниками генерирования потока доходов. По мере функционирования компании и изменения рыночной ситуации основные бизнес-процессы могут совершенствоваться или исключаться из группы

основных. Это зависит от двух факторов: востребованности на рынке ценности, которая создается конкретным бизнес-процессом, и изменения стратегии компании.

В соответствии с процессным подходом управления в организации каждый бизнес-процесс должен быть детально описан и регламентирован по времени. Кроме того, аналогично должны быть описаны внутрифирменные и внешние взаимодействия, о качестве и адекватности которых необходимо судить путем мониторинга специально определенных измеряемых показателей и индикаторов KPI (Key Performance Indicator). Причем отдельные

индикаторы должны сигнализировать о приближении к области максимальных разрывов между планируемым и фактическим результатом для ранней разработки предупреждающих и корректирующих действий. Эти процессы согласуются с принципами менеджмента качества, представленными в табл. 2.

Наложение карты формирования бизнес-модели на карту оценки четырех перспектив (сбалансированной системы показателей – ССП) дает возможность мониторинга ключевых показателей, определяющих достижение целей бизнеса. Это может стать эффективным инструментом стратегического менеджера (табл. 2).

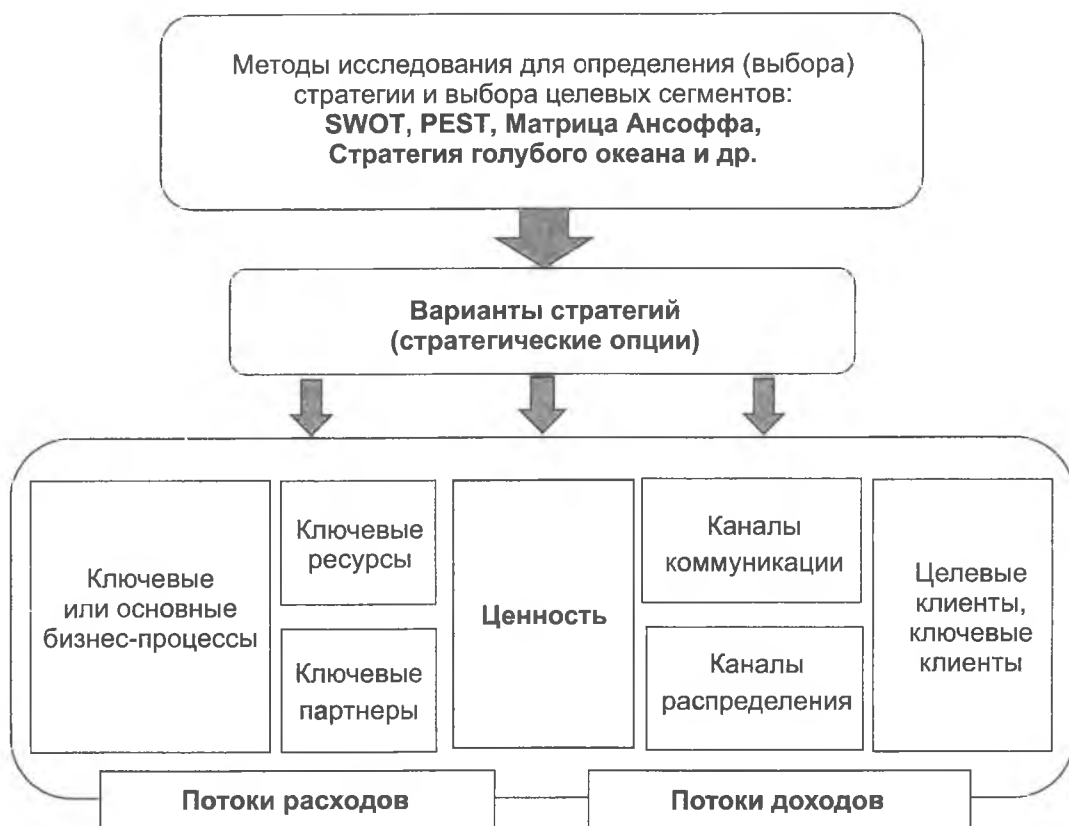


Рис. 2. Карта формирования стратегических бизнес-моделей

Таблица 2

ССП и технологии, поддерживающие реализацию тактических задач

Элементы ССП	Основные показатели и индикаторы (KPI)	Технологии и инструменты поддержания непрерывного улучшения процессов
ФИНАНСЫ	1. Прибыль. Рост прибыли. 2. Показатели сокращения издержек. 3. Показатель рентабельности	Lean, Шесть сигма



Окончание табл. 2

Элементы ССП	Основные показатели и индикаторы (KPI)	Технологии и инструменты поддержания непрерывного улучшения процессов
КЛИЕНТЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Показатель количества вновь привлеченных клиентов. 2. Показатель количества возвращенных клиентов. 3. Показатель количества ключевых клиентов компании. 4. Индикатор удовлетворенности клиентов. 5. Индикатор лояльности клиентов (NSP). 6. Количество новых продуктов, выводимых на рынок/год. 7. Количество проектов, выполненных в срок/(клиентов) 	КАМ (Key account management), Программы лояльности, Kaizen
ВНУТРЕННИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Производительность бизнес-процесса. 2. Основные показатели/результаты на выходе процесса. 3. Время цикла процесса (Cycle Time). 4. Процент выхода годных продуктов (услуг). 5. Показатель снижения расходов на возврат несоответствующей продукции. 6. Показатель снижения расходов на rework 	Lean, Шесть сигма, Проектный менеджмент, SPC
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процент квалифицированных сотрудников. 2. Наличие программ обучения и бюджета. 3. Наличие/отсутствие требуемых компетенций для решения специфических задач бизнеса. 4. Количество команд под проекты и успешных лидеров. 5. Инновационная активность (количество одновременных проектов, выполняемых в организации) 	Программы обучения, Scram и Kanban

Все бизнес-процессы должны подчиняться стратегии предприятия, а мониторинг ключевых показателей и тактических задач по всем подразделениям должен отражать стратегические приоритеты. Можно выделить несколько сценарных подходов приведения бизнес-процессов в соответствии со стратегией предприятия:

- «сверху – вниз» – стратегическая корзина: деловая стратегия первична (определяет высшее руководство), а инновационная стратегия подчинена высшей стратегии;

- «сверху – вниз» – карта развития продукта: начинать необходимо сверху – от стратегии бизнеса и инновационной стратегии. Важным здесь является то, что должны быть выбраны рамки стратегического фокуса рынков, технологии и типы продуктов;

- «снизу – вверх» – индивидуальный проект: принимать правильные оптимальные решения по индивидуальным проектам, а портфель позаботится

сам за себя, т. е. коллективные сети увеличивают диверсификацию, креативность, горизонтальное мышление компании.

Компании с целью постоянного и агрессивного роста дохода должны играть свою игру на рынке перспективных идей. В [9] изучена деятельность более 150 организаций по наиболее важным и популярным источникам идей, новых с точки зрения создания продуктов и их эффективности на рынке, провели сравнительный анализ с использованием методов *Voice-of-Customer (VoC)* и пришли к заключению, что одним из требований формирования конкурентных преимуществ и увеличения продаж, а также прибыли компании является требование постоянного ввода на рынок новых изделий, а это значит обновления портфеля продуктов. Выделено пять основных практических индикаторов, определяющих успех нового продукта, важнейшим из которых является «управление идеями» (табл. 3).

Таблица 3

Пять наиболее важных драйверов создания новых продуктов (по данным [9])

Драйвер	Влияние на увеличение продаж нового продукта, %
Управление идеями	7,2
Управление технологией и ресурсами	6,7
Стратегическое планирование	5,5
Процесс разработки новых продуктов	4,8
Знание рынка	2,4

Обобщая вышесказанное, отметим, что процессная модель управления оперирует такими движущими силами бизнеса, как персонал, клиенты, знания, технологии и финансы, которые объединены интерфейсами, связывающими различные сферы и фазы бизнеса в единое целое – бизнес-модель. Бизнес-процессы должны подчиняться и соответствовать стратегии предприятия, а мониторинг ключевых показателей подразделений – отражать стратегические приоритеты предприятия.

Все эти действия должны выполняться в пределах определенного цикла, который позволяет управляемыми способами преобразовывать или изменять бизнес-модель предприятия, исходя из стратегических целей и текущего состояния внутренней и внешней среды предприятия.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Системы менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] : Международный стандарт ISO 9001:2015. – Пятая редакция 2015-09-15. – Режим доступа: [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf). – Дата доступа: 01.09.2017.

2. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс] : Международный стандарт ISO 9000:2015. – Четвертая редакция 2015-09-15. – Режим доступа: [http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf). – Дата доступа: 01.09.2017.

3. Принципы менеджмента качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/Standart/ISO_Principle.htm. – Дата доступа: 01.09.2017.

4. Моделирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpms.ru/Automatization/BPM.htm>. – Дата доступа: 01.09.2017.

5. Модели бизнес-процессов предприятия. Типовые структуры процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstudio.ru/community/models/>. – Дата доступа: 01.09.2017.

6. Оптимизация бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ibr.by/business-processes.html>. – Дата доступа: 01.09.2017.

7. Casadesus-Masanell, R. From Strategy to Business Models and onto Tactics [Electronic resource] / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – P. 195–215. – Mode of access: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf. – Date of access: 01.09.2017.

8. Wirtz, B. W. Business Model Management. Design – Instruments – Success Factors [Electronic resource] / B. W. Wirtz. – Heidelberg : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011. – 342 p. – Mode of access: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v33g->. – Date of access: 01.09.2017.

9. Cooper, R. G. Voice-of-Customer Methods: what is the best source of new product ideas? [Electronic resource] / R. G. Cooper, A. Dreher // Product Development Institute Inc. – Mode of access: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_40.pdf. – Date of access: 01.09.2017.

Дата поступления статьи в редакцию: 05.09.2017.

L. MEDVEDEVA, Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus (Minsk, Republic of Belarus), Head of Department of Doctoral and Postgraduate Studies; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

L. ARHIPOVA, Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics (Minsk, Republic of Belarus), Associate Professor of the Department of Economic; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

The article deals with modern tools of process management, ensuring the formation and implementation of business processes to achieve the strategic goals of the enterprise.

Key words: business model; business process; indicators; tools; process management; strategy.

REFERENCES

1. Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya [Jelektronnyj resurs] : Mezhdunarodnyj standart ISO 9001:2015. – Pjataja redakcija 2015-09-15. – Rezhim dostupa: [http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-\(rus\).pdf](http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-(rus).pdf). – Data dostupa: 01.09.2017.

2. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozhenija i slovar' [Jelektronnyj resurs] : Mezhdunarodnyj standart ISO 9000:2015. – Chetvertaja redakcija 2015-09-15. – Rezhim dostupa: [http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-\(rus\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9000-2015-(rus).pdf). – Data dostupa: 01.09.2017.

3. Principy menedzhmenta kachestva [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.kpms.ru/Standart/ISO_Principle.htm. – Data dostupa: 01.09.2017.

4. Modelirovanie biznes-processov [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.kpms.ru/Automatization/BPM.htm>. – Data dostupa: 01.09.2017.

5. Modeli biznes-processov predpriyatija. Tipovye struktury processov [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.businessstudio.ru/community/models/>. – Data dostupa: 01.09.2017.



5. Modeli biznes-processov predpriyatija. Tipovye struktury processov [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.businessstudio.ru/community/models/>. – Data dostupa: 01.09.2017.

6. Optimizacija biznes-processov [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://ibr.by/business-processes.html>. – Data dostupa: 01.09.2017.

7. *Casadesus-Masanell, R.* From Strategy to Business Models and onto Tactics [Electronic resource] / R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – P. 195–215. – Mode of access: http://www.businessmodelcommunity.com/fs/root/8oex1-casadesus_et_ricart.pdf. – Date of access: 01.09.2017.

8. *Wirtz, B. W.* Business Model Management. Design – Instruments – Success Factors [Electronic resource] / B. W. Wirtz. – Heidelberg : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011. – 342 p. – Mode of access: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8v33g->. – Date of access: 01.09.2017.

9. *Cooper, R. G.* Voice-of-Customer Methods: what is the best source of new product ideas? [Electronic resource] / R. G. Cooper, A. Dreher // Product Development Institute Inc. – Mode of access: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_40.pdf. – Date of access: 01.09.2017.