

*А. Д. САПАРБАЕВ<sup>1</sup>, Е. А. ЖУМАН<sup>1</sup>, А. Т. МАКУЛОВА<sup>2</sup>*

*<sup>1</sup>Международная академия инновационных технологий,  
Алматы, Казахстан*

*<sup>2</sup> НАО «Университет Нархоз», Алматы, Казахстан*

## **АНАЛИЗ СУЩНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*В статье рассматриваются совершенствование технологий выполнения бизнес-процессов и их структурных элементов на основе анализа существующих бизнес-процессов и их модификаций. Из анализа видно, что процессное управление представляет собой управление совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов предприятия, результатом выполнения которых является товарный продукт. Система процессного управления является адаптивно-управляемой, т.е. позволяет эффективно изменять внутреннюю среду предприятия под воздействием внешней среды. Предлагаемая методика показывает, что основными этапами внедрения процессного управления являются моделирование, анализ, оптимизация, автоматизация и непрерывное совершенствование бизнес-процессов.*

***Ключевые слова:** предприятие, система, управление, бизнес-процессы, анализ, моделирование, автоматизация, функционирование, эффективность.*

**Введение.** Важнейшим условием управления организацией является понимание целей организации. В настоящее время наиболее распространённой схемой управления предприятием является кибернетическая схема. При реализации указанной схемы цели задаются внешним наблюдателем, а предприятие представляется комплексом факторов, воздействие на которые посредством механизмов управления приводит к достижению поставленных целей.

Система управления любого предприятия является одним из основополагающих звеньев функционирования отечественной экономики. Необходимо отметить, что система управления промышленным предприятием – обширное понятие, в состав которого входит комплекс различных составляющих. Отметим, что она специфична для предприятий различных сфер промышленности и зависит от целого ряда факторов [1].

Под управлением следует понимать воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей. Система управления предприятием – сложная система, имеющая множество взаимосвязей на различных функциональных уровнях между составляющими ее элементами. При этом взаимосвязи существуют как между элементами, составляющими данную систему, так и вне рамок самой системы. Поэтому мы можем отнести систему управления предприятием к классу диффузных систем.

**Решение проблемы.** Рассмотрим отдельные компоненты системы управления подробнее [2-4].

1. Механизм управления: взаимодействие, сочетание различных рычагов воздействий, которое может формироваться стихийно, но которое может формироваться и созидательно, так как все связано с комплексом интересов человека; совокупность

элементов, которая определяет направление деятельности, своего рода смысла и способа существования организации. В понятие «механизм управления» следует также включить такие качества человека, которые активизируют его деятельность, направляя во благо предприятия (интересы, стимулы, мотивы, ценности, энтузиазм, установки, опасения, потребности).

2. Структура управления – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. Можно сказать, что структура управления является основой функционирования предприятия, так называемым «каркасом».

3. Процесс управления – это последовательная деятельность органов и кадров управления по воздействию на объект управления различными методами для достижения поставленных целей; это комплекс изменений, которые происходят в управлении в определенные промежутки времени. Процесс управления отражает динамическую сторону управления.

Эффективное управление является действенным инструментом повышения прозрачности и эффективности деятельности компании и ее структурных подразделений. Состояние экономики дает нам сигналы, что настало время менять систему производства и производственных отношений, систему управления и стили менеджмента. Если на уровне бизнес-единица даст изменить стилистику менеджмента, это может стать реальным потенциалом для непрерывного роста экономики страны.

Процессный подход предполагает описание всех этих работ и определение их взаимосвязей на основе входных (потребляемых) и выходных (результативных) продуктов. Взаимосвязанные работы на предприятии представляют собой сеть, где ребра являются отдельными работами, а узлы сети – продуктами. Каждый продукт будет и входящим, и исходящим. Поскольку на предприятии можно выделить десятки тысяч отдельных работ (а если применять высокую степень декомпозиции описания бизнес-процессов, то и сотни тысяч), то для удобства их описания и дальнейшего анализа отдельные работы группируют в рамках более крупных элементов – бизнес-задач (также их называют бизнес-функциями), подпроцессов, бизнес-процессов.

Основой для группирования на уровне бизнес-задач и подпроцессов является некоторый продукт с определенными характеристиками, который применяется для анализа в управленческом учете. Таким образом, процессный подход предполагает управление сетью взаимосвязанных бизнес-процессов предприятия.

Необходимо отметить следующие существенные моменты [5]:

1. Выделение бизнес-процессов (наиболее крупных элементов процессного управления) на основе всех взаимосвязанных работ предприятия осуществляется исследователями произвольно. Именно этим можно объяснить множество существующих классификаций бизнес-процессов. Как правило, в основе выделения бизнес-процесса лежит некоторая важнейшая для бизнеса комплексная функция (материально-техническое обеспечение, производство, сбыт, сервисное обслуживание и др.).

2. Сеть бизнес-процессов является самоорганизующейся и адаптивно управляемой системой. Потребитель, приобретая товары (т.е. продукты крайних в сети бизнес-процессов предприятия), заставляет производителей анализировать его потребности,

соблюдать приемлемое соотношение цены и качества, чутко реагировать на появление новых товаров в отрасли. Изменение требований и предпочтений потребителя автоматически означает изменение требований к выходному продукту предприятия. Это приводит к изменениям требований к входным и выходным продуктам по всей сети бизнес-процессов предприятия.

3. Все бизнес-процессы предприятия можно разделить (в некоторых случаях – условно) на прямо и косвенно влияющие на качество товарной продукции. На основе этого признака все бизнес-процессы предприятия разделяются на основные и вспомогательные (обеспечивающие).

Наиболее общими декларируемыми целями внедрения процессного подхода к управлению являются [6-8]:

1. Повышение качества управления организацией за счет сохранения знаний и наработанных технологий выполнения работы в бизнес- процессной документации; нормирования работ, выполняемых в рамках бизнес-процессов; разработки алгоритмов взаимодействия структурных подразделений.

Снижение затрат организации за счет устранения дублирующих действий; оптимизации логистических и производственных операций; устранения неоправданных потерь времени; сокращения продолжительности производственного цикла продукции; уменьшения оборотного капитала.

2. Совершенствование технологий выполнения бизнес-процессов и их структурных элементов на основе анализа существующих бизнес-процессов и их модификации.

3. Автоматизация бизнес-процессов на базе информационной платформы предприятия.

Исходя из изложенного выше, можно выделить следующие работы при внедрении процессного подхода и оптимизации бизнес-процессов:

1. Моделирование бизнес-процессов, их регламентация и нормирование ресурсов на выполнение бизнес-задач. Моделирование бизнес-процессов осуществляется в нотациях IDEF0, IDEF3, ARIS eEPC, UML и BPMN. Часто для моделирования применяются несколько из указанных нотаций с учетом их достоинств и недостатков.

2. Анализ и оптимизация бизнес-процессов, обеспечивающих качество и необходимые характеристики товарной продукции. Анализ основных (как правило, к ним относятся производственные) бизнес-процессов может быть осуществлен и до, и после моделирования бизнес-процессов. Процессные методологии «бережливое производство» и «шесть сигм» позволяют осуществить частичную оптимизацию основных бизнес-процессов без их моделирования в указанных выше нотациях.

3. Анализ и оптимизация затрат на выполнение вспомогательных бизнес-процессов предприятия. Выполнение вспомогательных бизнес-процессов значительно менее регламентировано, чем выполнение производственных процессов. По этой причине в большинстве случаев алгоритм выполнения вспомогательных бизнес-процессов и их составных элементов является для руководителей «черным ящиком». Оптимизация обеспечивающих бизнес-процессов без их моделирования является проблематичной и обычно осуществляется на практике лишь директивным сокращением административно-управленческого персонала и инженерно-технических работ-

ников. Функции, выполняемые ранее сокращаемыми сотрудниками, распределяются на оставшийся персонал. При этом практически никогда не прогнозируются качество выполнения вспомогательных бизнес-процессов и уровень загрузки оставшегося персонала компании после проведения такой оптимизации, результатом которой может быть ухудшение качества продукции, процессов управления, потеря части компетенций компании. Моделирование и регламентация вспомогательных бизнес-процессов дают основу для обоснования оптимизационных мероприятий, расчетов их экономической эффективности.

4. Автоматизация выполнения всех бизнес-процессов на основе разработанных их моделей в рамках отдельных программных продуктов и информационных платформ.

Автоматизация бизнес-процессов осуществляется, как правило, после моделирования бизнес-процессов, поскольку в противном случае возможны дополнительные издержки на актуализацию и доработку автоматизированной системы управления предприятием.

5. Непрерывное совершенствование основных и вспомогательных бизнес-процессов. Непрерывное совершенствование бизнес-процессов должно быть обоснованным с точки зрения экономической эффективности. Для этого необходимо иметь представление о том, как модернизация технологий выполнения отдельной бизнес-функции отразится в целом на сети бизнес-процессов. Это понимание возможно при наличии моделей выполнения бизнес-процессов. Считаем, что представленные выше работы являются одновременно и этапами внедрения процессного подхода, и технологиями оптимизации затрат предприятия, и элементами системы управления. Также необходимо отметить возможность как последовательного, так и параллельного выполнения некоторых из этих работ.

**Результаты и обсуждение.** На основе анализа целей предприятия в области внедрения и развития процессного управления в разрезе данных работ можно опосредованно оценить уровень процессного развития предприятия.

Проведенные в ТОО «Казинвестспецмонтаж» исследования в области процессного менеджмента выявили следующие тенденции [9, 10]:

а) 87% компаний задокументировали часть своих бизнес-процессов; управление ключевыми бизнес-процессами осуществляется в 32% организаций; 13% респондентов заявили об отсутствии элементов процессного управления на их предприятиях;

б) сосредоточены на постепенном улучшении ключевых процессов 47% предприятий, на автоматизации процессов – 26, на определении показателей эффективности – 14; радикально модифицировать бизнес-процессы пытаются 6% опрошенных;

в) были определены следующие важнейшие цели описания бизнес-процессов: регламентация и стандартизация процессов (68%), автоматизация процессов (54%), оптимизация процессов (41%), внедрение системы менеджмента качества (24%), управление операционными рисками (19%), решение учетных задач (17%).

**Заключение.** На основе представленной выше информации можно сделать следующие выводы:

1. Процессное управление представляет собой управление совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов предприятия, результатом выполнения которых является товарный продукт.

2. Система процессного управления является адаптивно-управляемой, т.е. позволяет эффективно изменять внутреннюю среду предприятия под воздействием внешней среды.

3. Основными этапами внедрения процессного управления являются моделирование, анализ, оптимизация, автоматизация и непрерывное совершенствование бизнес-процессов.

4. Отечественные компании проявляют значительный интерес к процессным технологиям управления. Казахстанские предприятия реализуют поэтапное внедрение процессного управления, и в фокусе их внимания в настоящее время находятся наиболее важные из основных и вспомогательных бизнес-процессов.

5. Примерно половина респондентов видят своими целями при внедрении процессного управления автоматизацию и оптимизацию бизнес-процессов, что свидетельствует о понимании этапов развития процессного управления на предприятии и преимуществ, которые дает процессный подход.

#### ЛИТЕРАТУРА

1 Жуман Е.А. Современные подходы в управлении организационными системами //V Международная научно-практическая конференция «Интеграция научного сообщества перед глобальными проблемами современности» (Токио, Япония), Том 1, 12-14 февраля 2020. – С.178-181. [ Zhuman E.A. Sovremennye podhody v upravlenii organizacionnymi sistemami //V Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya «Integraciya nauchnogo soobshchestva pered global'nymi problemami sovremennosti» (Tokio, Yaponiya), Tom 1, 12-14 fevralya 2020. – S.178-181.]

2 Пьянова Л.А. и др. Теория управления. Хрестоматия. Часть 3. Учебное пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2015. – 286 с. [P'yanova L.A. i dr. Teoriya upravleniya. Hrestomatiya. CHast' 3. Uchebnoe posobie. – Ekaterinburg: UrGUPS, 2015. – 286 s.]

3 Эффективный менеджмент: Учебное пособие для вузов / Под общ. Ред. И. И. Мазура. – М.: Высшая школа, 2012. – (Современное бизнес-образование). – 289 с. [Effektivnyj menedzhment: Uchebnoe posobie dlya vuzov / Pod obshch. Red. I. I. Mazura. – M.: Vysshaya shkola, 2012. – (Sovremennoe biznes-obrazovanie). – 289 s.]

4 Новые концептуальные основы построения управления организационными системами [Электронный ресурс] /Режим доступа: <http://www.emcon.ru/420-022.html> . [Novye konceptual'nye osnovy postroeniya upravleniya organizacionnymi sistemami [Elektronnyj resurs] / Rezhim dostupa: <http://www.emcon.ru/420-022.html> .]

5 Растова Ю.И., Растов М.А. Риск-менеджмент учебное пособие. –СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 84 с. [Rastova YU.I., Rastov M.A. Risk-menedzhment uchebnoe posobie. –SPb.: Izd-vo SPbGEU, 2016. – 84 s.]

6 Ружанская Л.С., Яшин А.А., Солдатова Ю.В. Теория организации Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 200 с. [Ruzhanskaya L.S., YAshin A.A., Soldatova YU.V. Teoriya organizacii Ekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2015. – 200 s.]

7 Ротер М. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. – СПб.: Питер Пресс, 2014. – 304 с. [Roter M. Liderstvo, menedzhment i razvitie sotrudnikov dlya dostizheniya vydayushchihsya rezul'tatov. – SPb.: Piter Press, 2014. – 304 s.]

8 Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование для бакалавров и специалистов: теория и практика. СПб: Питер, 2015. – 352 с. [Strekalova N. D. Biznes-planirovanie dlya bakalavrov i specialistov: teoriya i praktika. SpB: Piter, 2015. – 352 s.]

9 Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с. [Repin, V.V. Processnyj podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-processov / V.V. Repin. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 544 s.]

10 Нелис, Й. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов / Й. Нелис, Д Джестон. – СПб.: Символ-плюс, 2015. – 512с. [Nelis, J. Upravlenie biznes-processami: Prakticheskoe rukovodstvo po uspeshnoj realizacii proektov / J. Nelis, D Dzheston. – SPb.: Simvol-plyus, 2015. – 512 s.]

**Ә. Ж. САПАРБАЕВ<sup>1</sup>, Е. А. ЖҰМАН<sup>1</sup>, А. Т. МАКУЛОВА<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Халықаралық инновациялық технологиялар академиясы, Алматы, Қазақстан  
<sup>2</sup>«Нархоз университеті» КЕАҚ, Алматы, Қазақстан Республикасы

## **КӘСІПОРЫНДЫ БАСҚАРУҒА БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ТӘСІЛІНІҢ МӘНІН ТАЛДАУ**

Мақалада қолданыстағы бизнес-процестерді және олардың модификацияларын талдау негізінде бизнес-процестерді және олардың құрылымдық элементтерін орындау технологияларын жетілдіру туралы айтылады. Талдау көрсеткендей, процесті басқару дегеніміз – тауардың нәтижесі болып табылатын, кәсіпорынның өзара байланысты бизнес-процестер жиынтығын басқару. Процесті басқару жүйесі адаптивті түрде басқарылады, яғни. сыртқы ортаның әсерінен кәсіпорынның ішкі ортасын тиімді өзгертуге мүмкіндік береді. Ұсынылған әдістеме көрсеткендей, процестерді басқаруды іске асырудың негізгі кезеңдері бизнес-процестерді модельдеу, талдау, оңтайландыру, автоматтандыру және үнемі жетілдіру болып табылады.

**Түйін сөздер:** кәсіпорын, жүйе, менеджмент, бизнес-процестер, талдау, модельдеу, автоматтандыру, жұмыс істеу, тиімділік.

**A. D. SAPARBAYEV<sup>1</sup>, Y. A. ZHUMAN<sup>1</sup>, A. T. MAKULOVA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>International Academy of Innovative Technologies, Almaty, the Republic of Kazakhstan  
<sup>2</sup>NJSC University Narxoz, Almaty, the Republic of Kazakhstan

## **ANALYSIS OF THE ESSENCE OF A BUSINESS PROCESS APPROACH TO ENTERPRISE MANAGEMENT**

The article discusses the improvement of technologies for performing business processes and their structural elements based on the analysis of existing business processes and their modifications. The analysis shows that process management is the management of a set of interconnected business processes of an enterprise, the result of which is a commodity product. The process control system is adaptively controlled, i.e. allows you to effectively change the internal environment of the enterprise under the influence of the external environment. The proposed methodology shows that the main stages of the implementation of process management are modeling, analysis, optimization, automation and continuous improvement of business processes.

**Keywords:** enterprise, system, management, business processes, analysis, modeling, automation, functioning, efficiency.