

УДК 658.1:334

**Ю.В. ТАРАСКИНА,**

*аспирант, старший преподаватель*

*Астраханский государственный технический университет, г. Астрахань, Россия*

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Цель:** разработка методики развития бизнес-процессов организации.

**Методы:** абстрактно-логический.

**Результаты:** разработана методика развития бизнес-процессов организации, применение которой позволит правильно выбрать инструменты развития бизнес-процессов на этапах анализа проблемы и описания предложений по совершенствованию по трем факторам: характер проблемы, потребность в ресурсах на реализацию метода и тип бизнес-процесса.

**Научная новизна:** Отличительной особенностью предлагаемой методики является структурирование этапов развития бизнес-процессов организации по шагам, с подробным описанием задач и определением результата для каждого этапа, а также внедрение рейтинга приоритетов.

**Практическая значимость:** разработанная методика дает возможность эффективно управлять развитием бизнес-процессов и максимально удовлетворить требования потребителя.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс; инструменты совершенствования бизнес-процессов; проблемность бизнес-процесса; эффективность бизнес-процесса.

### **Введение**

Устойчивое развитие российских организаций в перспективе будет зависеть от их способности качественно спрогнозировать и гибко отреагировать на изменяющиеся факторы, удерживать уже существующие и получить новые конкурентные преимущества в борьбе за рынок. В настоящее время в современной экономической науке одной из наиболее популярных управленческих концепций является управление на основе бизнес-процессов, или процессный подход.

Главными достоинствами процессного подхода к управлению организацией являются его ориентированность на развитие бизнес-процессов и повышение эффективности деятельности современной организации.

Разработка эффективных инструментов управления и развития бизнес-процессов имеет первостепенное значение среди факторов и условий, обеспечивающих стабильный экономический рост современных организаций, и является важной задачей научных исследований.

Организация процесса развития существующих бизнес-процессов – это комплекс организационно-управленческих мер по реализации изменений внутри предприятия: в характере производственной деятельности, в организацион-

ной структуре и других аспектах деятельности организации с целью адаптации к изменившимся условиям функционирования предприятия [1]. Постоянное совершенствование бизнес-процессов является основным принципом процессного подхода к управлению предприятием.

Необходимость работы по развитию бизнес-процессов обусловлена следующими причинами:

– если не поддерживать уровень показателей большинства бизнес-процессов, он со временем неизменно начнет снижаться. Следовательно, для поддержания существующих бизнес-процессов необходимо систематически проводить работы по обслуживанию производства. В том случае, если планируется совершенствование бизнес-процессов, это потребует значительных усилий;

– если не управлять развитием бизнес-процессов, конкурентоспособность организации снижается, и этим, как правило, успешно пользуются конкуренты;

– современные условия ведения бизнеса требуют постоянного повышения качества продукции и услуг, внедрения современных технологий и управленческих инноваций.

Таким образом, работа по развитию бизнес-процессов – неременный фактор успеха современных организаций. Реализация второго контура

управления бизнес-процессами (контура развития) представляет собой набор работ, состоящих из планирования показателей бизнес-процесса, анализа бизнес-процессов, принятия управленческих решений и внедрения совершенствований.

### Результаты исследования

Нами предлагается следующая определенная последовательность, алгоритм выполнения работ по улучшению существующих бизнес-процессов предприятий и организаций (см. рис.).

В рамках первого и второго этапа представленной методики происходят формирование рабочей команды и выбор приоритетного для совершенствования бизнес-процесса с помощью авторской методики выявления приоритетных для развития бизнес-процессов. По мнению автора, она является достаточно простой, однако дает высокую степень объективности определения «проблемного» бизнес-процесса. Анализ уровня значимости, проблем-

ности и возможности проведения мероприятий по развитию каждого бизнес-процесса дает внедрение рейтинга приоритетов, позволяющего выявить приоритетные для улучшения бизнес-процессы для последующего анализа и совершенствования.

Для реализации третьего этапа предлагаемой методики автор предлагает воспользоваться следующими инструментами: графическим анализом бизнес-процесса, поэтапным анализом бизнес-процессов Ромео и Марке [2], методикой сравнения характеристик процесса со стандартом С.В. Малиновского [3], функционально-стойкостным анализом [2]. Автором был проведен анализ преимуществ и недостатков вышеприведенных методов, облегчающий выбор инструментов анализа в зависимости от поставленных задач и наличия ресурсов (табл. 1).

Взаимосвязь между предложенными инструментами анализа и факторами, определяющими их выбор, представлена в табл. 2.



Алгоритм выполнения работ при проведении совершенствования бизнес-процессов организаций

Таблица 1

## Инструменты анализа бизнес-процессов\*

Инструмент	Преимущества	Недостатки	Степень потребности в ресурсах
Графический анализ бизнес-процесса	Наглядное представление бизнес-процесса позволяет оперативно идентифицировать проблему	1. Предполагает обладание знаниями в области системного анализа, а также владение на высоком уровне программными средствами моделирования бизнес-процессов, что повышает затраты на обучение персонала 2. Теряется наглядность, если схемы бизнес-процессов достаточно масштабны	Средняя
Поэтапный анализ бизнес-процессов Ромео и Марке	Отличается выделением основных этапов анализа схем бизнес-процесса, что делает его эффективным, если нужно одновременно проанализировать сразу несколько бизнес-процессов	Не определены критерии выбора оптимальной системы. Методика носит описательный характер	Средняя
Методика сравнения характеристик процесса со стандартом С.В. Малиновского	Наличие уникальной методики определения эффективности уже существующего бизнес-процесса, которая в том числе определяет упущенную выгоду в результате несоответствия бизнес-процесса стандарту	1. Отсутствуют инструменты для анализа причин проблемы, а также поиску способов ее решения 2. Сложный математический аппарат и относительная неточность определяемых показателей значительно затрудняет применение методики	Малая
Функционально-стоимостной анализ (ФСА)	Наиболее фундаментальный, который позволяет комплексно проанализировать бизнес-процессы. Эффективность применения значительно повышается при применении совместно с методами графического анализа	Высокая трудоемкость метода. Для точного определения стоимости основного бизнес-процесса, предварительно необходимо определить стоимость обеспечивающих бизнес-процессов и процессов управления	Высокая

\* Источник: составлено автором.

Таблица 2

## Факторы, влияющие на выбор инструмента анализа существующих бизнес-процессов организации\*

Характер проблемы	Методы анализа	Требуемые ресурсы
Наличие неиспользованных выходов, избыточный контроль, недостаточный контроль	– графические методы; – методика сравнения характеристик процесса со стандартом С.В. Малиновского; – SWOT-анализ бизнес-процесса	Малые
Наличие простоев, сложность форм документов и процедур	– графические методы совместно с ФСА; – методика сравнения характеристик процесса со стандартом С.В. Малиновского; – SWOT-анализ бизнес-процесса	Средние
Отсутствие необходимых функций, наличие излишних функций, дублирование функций, отсутствие функций по обработке внештатной ситуации, отсутствие функций по работе с несоответствующей продукцией	– графические методы совместно с ФСА; – методика сравнения характеристик процесса со стандартом С.В. Малиновского – поэтапный анализ бизнес-процессов Ромео и Марке; – SWOT-анализ бизнес-процесса	Высокие

\* Источник: составлено автором.

Таким образом, основными проблемами, снижающими эффективность бизнес-процесса организации, являются: наличие неиспользованных выходов, избыточный контроль, недостаточный контроль,

наличие простоев, сложность форм документов и процедур и т.д. Для устранения этих проблем следует применять инструменты совершенствования бизнес-процессов, представленные в табл. 3.

Таблица 3

## Современные инструменты совершенствования бизнес-процессов показаны во взаимосвязи с факторами, определяющими их выбор\*

Степень проблемности бизнес-процесса	Потребность в ресурсах	Предложения по развитию	Характер изменений
Эталонные, с низким уровнем проблемности	Малая	Упрощение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устранение действий, не приносящих добавочную стоимость (реализация излишки производства, сокращение простоев, лишние перевозки, сокращение сроков хранения, устранение дефектов и ошибок, исключение дублирования);</li> <li>– ликвидация ненужных для потребителя и организации функций;</li> <li>– устранение посредников (поручить выполнение процесса тем, кто использует его результат);</li> <li>– исключение чрезмерного контроля (проверок, подписей, согласований, утверждений, виз) путем изменения правил и процедур;</li> <li>– сокращение цепочки принятия управленческого решения;</li> <li>– минимизировать движения документа (информации) путем автоматизации процесса и приближения отправителя и получателя друг к другу;</li> <li>– минимизация времени простоев путем комбинации операций и балансирования рабочей нагрузки, автоматизации;</li> <li>– включение обработки информации в реальную работу, которая генерирует эту информацию путем сжатия линейных процессов;</li> <li>– объединение параллельных функций снабжения, если они стратегически важны, для централизации географически разпыленных ресурсов;</li> <li>– объединение разных функций, которые ведут к общему результату, вместо объединения их результатов;</li> <li>– горизонтальное сжатие для сокращения времени выполнения процедур;</li> <li>– вертикальное сжатие для сокращения уровней функциональной иерархии, задействованных в выполнении процесса</li> </ul>
	Средняя	Усложнение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– работа с несоответствующей продукцией; анализ, обработка, получение дополнительного результата;</li> <li>– добавление функций по обработке внештатных ситуаций;</li> <li>– добавление функций контроля;</li> <li>– добавление функций измерения показателей</li> </ul>
		Идеализация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планирование по графику, отслеживание сроков выполнения производственных заданий для оптимального распределения ресурсов организации и времени;</li> <li>– автоматизация контрольных функций совместно с сокращением иерархии принятия решений;</li> <li>– автоматизация и объединение операций с целью минимизации пути движения документов (информации)</li> </ul>
Со средним и высоким уровнем проблемности	Высокая	Бенчмаркинг	
		Совершенствование	
	Средняя	Совершенствование	
		Реорганизация	
Проблемные	Высокая	Бенчмаркинг	
		Реинжиниринг	
		ССБ	
		Бенчмаркинг	
		Реинжиниринг	
		ССБ	
Аутсорсинг			

\* Источник: составлено автором.

Одной из ключевых задач четвертого этапа развития бизнес-процесса предприятия является выбор метода или инструмента развития. По мнению автора, выбор инструмента развития зависит от двух факторов: от характера проблемы и потребности в ресурсах. Для обеспечения развития бизнес-процессов в рамках предлагаемой методики автором составлена табл. 3, где современные инструменты совершенствования показаны во взаимосвязи с факторами, определяющими их выбор.

Далее выполняются работы пятой группы. На этом этапе рабочей командой разрабатывается и приводится в исполнение программа мероприятий по развитию бизнес-процесса. Принятые решения регламентируются и оформляются в виде нормативных документов, инструкций для исполнителей, положения об отделах, а также разрабатываются документы, регламентирующие систему внутреннего контроля и систему стимулирования персонала. Эти важнейшие функции процессного управления мы предлагаем реализовать с помощью одного из распространенных средств моделирования бизнес-процессов – нотаций IDEF0, IDEF3 – методологии структурного анализа и проектирования.

### Выводы

Таким образом, разработанная методика имеет следующие преимущества:

- раскрываются основные этапы процесса развития бизнес-процессов современных организаций. В отличие от работ других авторов, этапы структурированы по главам, описаны задачи этапов, определены результаты для каждого этапа, что облегчает применение методики;

- предлагаются рекомендации по выбору инструментов совершенствования на фазах анализа проблемы и описания предложений по совершенствованию по трем факторам: характер проблемы, потребность в ресурсах на реализацию метода, тип бизнес-процесса, что позволит значительно облегчить применение данной методики на практике, при этом методика описывает и учитывает возможный характер проводимых изменений, что является еще одним фактором, говорящем в ее пользу;

- рекомендованная к применению методика поможет организациям поддерживать высокий уровень показателей большинства бизнес-процессов организаций и замедлит или полностью исключит тенденцию к их снижению;

- управление развитием бизнес-процессов повысит конкурентоспособность организации и даст новые преимущества в борьбе с конкурентами;

- современные условия функционирования организаций требуют постоянного повышения качества продукции и услуг, внедрения современных технологий и управленческих инноваций, именно на это и направлена разработанная методика, которая позволит не только решить существующие в организации проблемы, но и предотвратить их появление.

### Список литературы

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-Н, 2011. – С. 62.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – С. 87–96.
3. Малиновский С.В. Методы построения процессной структуры предприятия. – Н. Новгород: Изд-во Волго-Вят. акад. гос. службы, 2010. – С. 28.

*В редакцию статья поступила 07.07.13*

© Тараскина Ю.В., 2013

### Информация об авторе

**Тараскина Юлия Викторовна**, аспирант старший преподаватель кафедры производственного менеджмента и организации предпринимательства, Астраханский государственный технический университет

Адрес: 414056, г. Астрахань, ул. Татищева, 16

E-mail: lanadffff@rambler.ru

**Как цитировать статью:** Тараскина Ю.В. Методические аспекты развития бизнес-процессов организаций // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 3(27). – С. 153–158.

YU.V. TARASKINA,

post-graduate student, senior lecturer

Astrakhan State Technical University, Astrakhan, Russia

#### METHODOLOGICAL ASPECTS OF PROCESSES DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

**Objective:** to elaborate the technique of business processes development in an organization.

**Methods:** abstract-logical.

**Results:** technique is elaborated to develop the business processes in an organization, which allows to choose the correct tools of business processes development at the stages of problem analysis and describing proposals for improvement according to three factors: character of problem, needs for resources for the technique implementation and type of the business process.

**Scientific novelty:** the unique feature of the proposed technique is structuring of the stages of development of the business processes in an organization, with detailed description of tasks and results for every stage, as well as priorities rating introduction.

**Practical value:** the elaborated technique allows to efficiently manage the business process development and maximally satisfy the consumer's demands.

**Key words:** business processes; tools of business processes improvement; difficulties of business process; efficiency of business process.

#### References

1. Eliferov V.G., Repin V.V. *Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravlenie* (Business processes: regulation and management). Moscow: INFRA-M, 2011, p. 62.

2. Khammer M., Champi Dzh. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* (Re-engineering of a corporation. Manifest of revolution in business). Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2011, pp. 87–96.

3. Malinovskii S.V. *Metody postroeniya protsessnoi struktury predpriyatiya* (Methods of constructing the enterprise's process structure). Nizhnii Novgorod: Izd-vo Volgo-Vyat. akad. gos. sluzhby, 2010, p. 28.

#### Information about the author

**Taraskina Yulia Viktorovna**, post-graduate student, senior lecturer of the chair of production management and entrepreneurship organization, Astrakhan State Technical University

Address: 16 Tatishcheva Str., 414056, Astrakhan

E-mail: lanadffff@rambler.ru

**How to cite the article:** Methodological aspects of processes development in organizations, *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2013, No. 3(27), pp. 153–158.

© Taraskina Yu.V., 2013



**Якупов З.С. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности:** учеб. пособие / З.С. Якупов. – Казань: Изд-во «Познание» Института экономики, управления и права, 2013. – 208 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретические основы и практические аспекты налогообложения российских организаций, получающих доходы от деятельности на территории иностранных государств, иностранных организаций и физических лиц, получающих доходы от источников в Российской Федерации. Изложены особенности исчисления налога на прибыль и налога на добавленную стоимость (НДС) указанными организациями при различных формах их деятельности. Уделено внимание урегулированию международного двойного налогообложения. Рассматриваются механизмы таможенно-тарифного регулирования внешнеэкономической деятельности, порядок расчета таможенных пошлин, сборов, НДС и акцизов во внешнеэкономических операциях, в том числе в условиях создания Таможенного союза России, Белоруссии, Казахстана и Киргизии, а также присоединения России к ВТО.

Предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов экономических вузов и всех читателей, интересующихся проблемами исчисления доходов бюджета и формирования налоговой политики.