

# МОДЕЛИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОСНОВНЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАНИМАЮЩЕГОСЯ КОНЬЮНКТУРНЫМИ ИССЛЕДОВАНИЯМИ РЫНКА ТОВАРОВ И УСЛУГ

MODELING AND IMPROVEMENT  
OF KEY BUSINESS PROCESSES  
OF AN ENTERPRISE ENGAGED  
IN MARKET RESEARCH OF THE MARKET  
OF GOODS AND SERVICES

*I. Chuev  
Yu. Lysenko  
Z. Guchetl  
V. Khronididi*

#### Annotation

In the modern era of increasing competition and unstable economic situation, the problem of improving the culture of management and the quality of business has become even more urgent. The analysis of theoretical and practical studies conducted by foreign and domestic scholars to create an efficient and adaptable system of management of the enterprises shows that the solution to this problem most often associated with improvement of key business processes. The research object of this article is the process of modeling and graphical representation of the underlying business process of the enterprise. The subject of this research is the enterprise of Krasnodar region, engaged in the exploration market of goods and services, which was selected for analysis and improvement. The aim of this work is to develop a program to improve the business process in the form of practical recommendations, defining the main directions of improvement, as well as graphic display of the underlying business process of the enterprise using IDEF methodology.

**Keywords:** business process, improvement, decomposition, methodology, market research, quality, modeling.

*Чуев Иван Николаевич*

*К.э.н.*

*Лысенко Юрий Анатольевич*

*К.э.н.*

*Гучетль Зарема Чатибовна*

*К.ф.н.*

*Хрисониди Виталий Алексеевич*

*Ст. преподаватель*

*Филиал ФГБОУ ВО*

*"Майкопского государственного  
технологического университета"*

*в пос. Яблоновском, Россия*

#### Аннотация

В современную эпоху растущей конкуренции и нестабильной экономической ситуации, проблема повышения культуры менеджмента и качества бизнеса, стала еще более актуальной. Анализ теоретических и практических исследований проведенных зарубежными и отечественными учеными по формированию эффективной и адаптируемой системы управления на предприятиях показывает, что решение этой проблемы чаще всего связаны с совершенствованием основных бизнес-процессов. Объектом исследования данной статьи является процесс моделирования и графического представления основного бизнес-процесса предприятия. Предметом данного исследования является предприятие Краснодарского края, занимающееся исследованием конъюнктуры рынка товаров и услуг, который был выбран для анализа и совершенствования. Целью данной работы является разработка программы для улучшения бизнес-процесса в виде практических рекомендаций, определяющая основные направления совершенствования, а также графическое отображения основного бизнес-процесса предприятия с применением методологии IDEF.

#### Ключевые слова:

Бизнес-процесс, совершенствование, декомпозиция, методология, конъюнктурные исследования, качество, моделирование.

**В** современную эпоху растущей конкуренции и в мире нестабильной экономической ситуации проблема повышения качества управления бизнесом стала еще более актуальной. Анализ теоретических и практических материалов, проведенных зарубежными и отечественными учеными, для формирования адаптируемой системы управления на предприятиях показывает, что решение этой проблемы чаще всего связаны с совершенствованием бизнес-процессов. Суть

мероприятий направленная на улучшение, а также систематический анализ бизнес-процессов. Для оптимального решения и повышения эффективности организации с целью оптимизации и совершенствования структуры в целом. Теоретики теории управления качеством утверждают, что даже частичное улучшение бизнес-процессов организации при правильном подходе, и проведении всех необходимых мероприятия приводит к росту производительности труда от 10 % до 20 %.

Отметим, что благодаря наличию, значительного массива научных исследований и практических разработок, посвященных вопросам совершенствования бизнес-процессов, сохраняется потребность в научной разработке теоретических, методологических и практических рекомендаций по организации и проведению мероприятий для разработки программы совершенствования и моделировании бизнес-процессов.

*К стратегически важным выгодам, получаемым организацией при улучшении бизнес-процессов, относятся:*

- ◆ снижение издержек;
- ◆ повышение эффективности персонала;
- ◆ повышение качества и снижение рисков;
- ◆ повышение внутренней эффективности организации;
- ◆ построение эффективной системы мотивации;
- ◆ повышение прозрачности и управляемости бизнеса;
- ◆ повышение рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности компании.

*В процессе исследования были сформулированы этапы достижения цели и улучшения бизнес-процесса, к ним относятся:*

- ◆ выявление бизнес-процессов, которые имеются на предприятии;
- ◆ выявление наиболее приоритетных бизнес-процессов для их улучшения;
- ◆ определение основных методов, которые используются для улучшения бизнес-процессов;
- ◆ анализ бизнес-процесса и выдача рекомендации по улучшению;
- ◆ определение возможного экономического эффекта, при разработке программы обработки улучшения бизнес-процесса.

Практическая значимость работы заключается в разработке универсальной программы направленной на улучшение бизнес-процесса, и которая может быть использована предприятиями РФ для повышения эффективности и действенности почти любого бизнес-процесса.

*Было также выявлено, что для достижения целей совершенствования бизнес-процессов используются различные методы управления качеством, такие как:*

- ◆ структурирование функции качества и построение домов качества;
- ◆ процесс реинжиниринга;
- ◆ проведение анализа эффективности внедрения различных систем управления, основанные на принципах total quality management и др.

Понятие "бизнес-процесс" впервые было использовано в работе авторами Харрингтоном Дж., Эсселингом К. С., Нимвегеном Х. В. [3].

Отметим, что на сегодняшний день среди специалистов и ученых нет единого мнения по поводу понятия "бизнес-процесс". Анализ научной литературы показал, что существует множество различных определений "бизнес-процесса", которые не противоречат, а скорее всего, дополняют друг друга. Например:

- ◆ логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга [1];

- ◆ набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности [5];

- ◆ совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на "выходе" создается продукт, представляющий ценность для потребителя [2].

*Совершенствование бизнес-процессов включает следующие этапы:*

- ◆ планирование улучшения;
- ◆ рынок вне сети бизнес-процессов;
- ◆ выбор бизнес-процессов для улучшения;
- ◆ моделирование бизнес-процессов;
- ◆ анализ бизнес-процессов и разработка рекомендаций по его улучшению;
- ◆ внедрение рекомендаций по совершенствованию и оценке результатов.

Теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов, являются теоретической основой для разработки программы совершенствования бизнес-процессов исследуемого предприятия.

Исследуемое предприятие является коммерческим предприятием, основной целью которого является изучение состояния потребительского рынка Краснодарского края, а также решение задач по предупреждению появления на потребительском рынке товаров и услуг, которые не отвечают требованиям нормативно-технических документов.

Несмотря на функционально-ориентированное управление, в исследуемом предприятии входят четырнадцать бизнес-процессов, из которых восемь – процессы являются основными, пять являются процессами обеспечения и один процесс, имеет функцию процесса управления. Для каждого процесса, был определен его владелец, было высказано решение о рассмотрении и исследовании бизнес-процесса. Например "Организация и проведение дегустации пищевых продуктов", который был отобран в качестве работы по улучшению наиболее важных с точки зрения влияния на критические факторы успеха.

Определение иерархической структуры бизнес-процесса и описание ее основных элементов позволили разработать функциональную модель процесса с применением графической нотации IDEF.

Анализ бизнес-процесса "Организация и проведение дегустации пищевой продукции", который проводился по средствам интервьюирования участниками данного процесса и после обработки данных были выявлены следующие проблемы:

- ◆ постоянная нехватка человеческих ресурсов;
- ◆ постоянный возврат отчетов, подготовленных для нужд интернет-портала потребителей;
- ◆ слишком объемная по времени процедура согласования документов департаментом бухгалтерского учета;
- ◆ использование неоправданно большого количества документов, содержащих повторяющуюся информацию;
- ◆ задержка работы с экспертами;
- ◆ наличие неиспользуемых выходов;
- ◆ частичное отсутствие необходимых ресурсов;
- ◆ на всех этапах изучения бизнес-процесса отсутствуют такие важные функции, как сбор и проверка информации о процессе и принятия решений.

После выявления проблем их необходимо устранить средствами методологий и количественного анализа процессов. В настоящее время распространение получили такие методики количественного анализа процессов, как операционный анализ затрат, анализ показателей процесса, анализ длительности цикла, функционально-стоимостной анализ, построение дерева принятия решений [4].

В рамках данной статьи были применены следующие методы при проведении работ, связанных с анализом бизнес-процесса "Организация и проведение дегустаций пищевой продукции":

- ◆ анализ проблем процесса;
- ◆ анализ модели бизнес-процесса;
- ◆ анализ процесса на соответствие циклу Деминга.

В результате выполнения данного вида работ было установлено, что большая часть функций (за исключением проведения самой дегустации) выполняется одним специалистом отдела мониторинга, что непременно сказывается на сроках и качестве выполнения работ. Данный факт связан, прежде всего, с тем, что в исследуемом предприятии отсутствует системный подход к планированию как деятельности предприятия в целом, так и различного рода ресурсов в частности. При этом также отсутствуют единые планы выполнения различных пунктов государственного контракта. Кроме того,

нехватка человеческих ресурсов обусловлена особенностями кадровой политики и системы заработной платы.

Слаборазвитая система мотивации и премирования персонала приводит к снижению качества человеческих ресурсов, что как следствие не может не отражаться на качестве процесса "Организация и проведение дегустаций пищевой продукции".

Помимо проблем с планированием персонала был установлен факт постоянных возвратов отчетных материалов, подготавливаемых для интернет-портала. К причинам возникновения данной ситуации можно отнести отсутствие стандартной формы отчета и документально зафиксированные требования к результатам процесса в виде спецификации. Все это приводит к многократному увеличению времени выполнения процесса и дополнительным затратам ресурсов, в том числе и финансовым.

К проблемным областям анализируемого процесса "Организация и проведение дегустаций пищевой продукции" также можно отнести работы по подготовке отчетной документации для департамента потребительской сферы. Это связано, прежде всего, с тем, что в основном документе, регламентирующем проведение дегустаций – техническом задании – отсутствуют требования к объему и составу документов, необходимых для подтверждения выполнения работ. Кроме того, отсутствует стандартная форма отчета о проведении дегустации, подготавливаемого для департамента. Собранные материалы раз за разом отправляются на доработку, что значительно увеличивает сроки сдачи результатов работ.

Для устранения проблем, выявленных в ходе анализа бизнес-процесса "Организация и проведения дегустаций пищевой продукции", была разработана программа совершенствования, которая включает в себя следующие общие рекомендации по улучшению процесса (см. табл. 1).

В процессе исследования были определены основной процесс и произведена его декомпозиция в рамках методологии IDEFO и компьютерной программы IDEF Doctor.

Основной процесс и его декомпозиция представлены на рисунках 1 и 2.

Отметим, что предлагаемая программа может существенно повысить качество и эффективность бизнес-процессов, "Организация дегустации пищи", это будет влиять на работу исследуемого предприятия в целом.

Таблица 1.

Общие рекомендации по улучшению бизнес-процесса  
"Организация и проведение дегустации пищевой продукции".

Рекомендации по улучшению	Эффекты от внедрения
Внедрение единой системы планирования на предприятии	1. Снижение числа случаев нехватки ресурсов или их нерационального использования 2. Возможность контролировать сроки выполнения и оперативного управления процессом
Применение моральных и материальных методов стимулирования деловой активности специалистов, участвующих в дегустации	1. Повышение мотивации к труду 2. Повышение командного духа и улучшение психологического климата в коллективе 3. Повышение качества человеческих ресурсов
Разработка регламентирующей документации по процессу, устанавливающей.	1. Снижение количества используемых документов по дегустации 2. Уменьшение количества возвратов отчетных материалов для доработки 3. Повышение управляемости процесса 4. Сокращение времени выполнения процесса
Разработка единой базы данных по дегустациям с помощью СУБД Microsoft Access 2007 для сбора и обработка всей информации, получаемой в ходе проведения процесса	1. Возможность автоматической обработки данных, а также создания запросов на получение необходимой информации и формирования отчетов по дегустации 2. Сокращение времени обработки и поиска необходимой информации 3. Исключение дублирования информации
Включение в техническое задание требований, предъявляемых к объемам, составу и содержанию документов, подтверждающих проведение дегустации	1. Уменьшение времени на подготовку и согласование отчетных материалов для департамента 2. Уменьшение количества возвратов документов для доработки 3. Уменьшение рисков задержки заработной платы
Установление точек сбора и учета оперативной информации о ходе процесса на стадиях планирования, подготовки, проведения дегустации и оформления результатов и разработка соответствующих форм отчетных документов	1. Повышение управляемости процесса 2. Возможность оперативного вмешательства в процесс и его корректировка 3. Возможность проведения анализа выполнения процесса для последующего улучшения
Предварительная подготовка и отправка справочного материала по проведению органолептической оценке качества продукции экспертам	1. Повышение объективности экспертных оценок 2. Уменьшение времени обслуживания дегустации
Проведение обучающих встреч участников процесса со специалистами испытательной лаборатории по оценке качества продукции	1. Повышение качества человеческих ресурсов и Уменьшение ошибок, обуславливаемых человеческим фактором
Внедрение механизма обратной связи с исполнителями работ по организации и проведению дегустации	1. Возможность получения актуальной информации о выполнении процесса и возникающих проблемах 2. Повышение скорости принятия управленческих решений
Установление основных показателей процесса с учетом стратегических целей предприятия	1. Повышение управляемости процесса 2. Возможность проведения количественного анализа процесса

**Выводы**

В работе приведено описание основного бизнес-процесса на предприятии и возможные проблемы, которые влияют на его функционирование, кроме того, установлен

ожидаемый эффект от реализации предложений, выражаемый: в снижении трудоемкости на 12 %; увеличение производительности труда на 13,6 %; снижение затрат на 21 708 руб., а также увеличение чистой прибыли на 13 623,27 рублей.



Рисунок 1. Блок-схема процесса "Организация и проведение дегустации пищевой продукции".

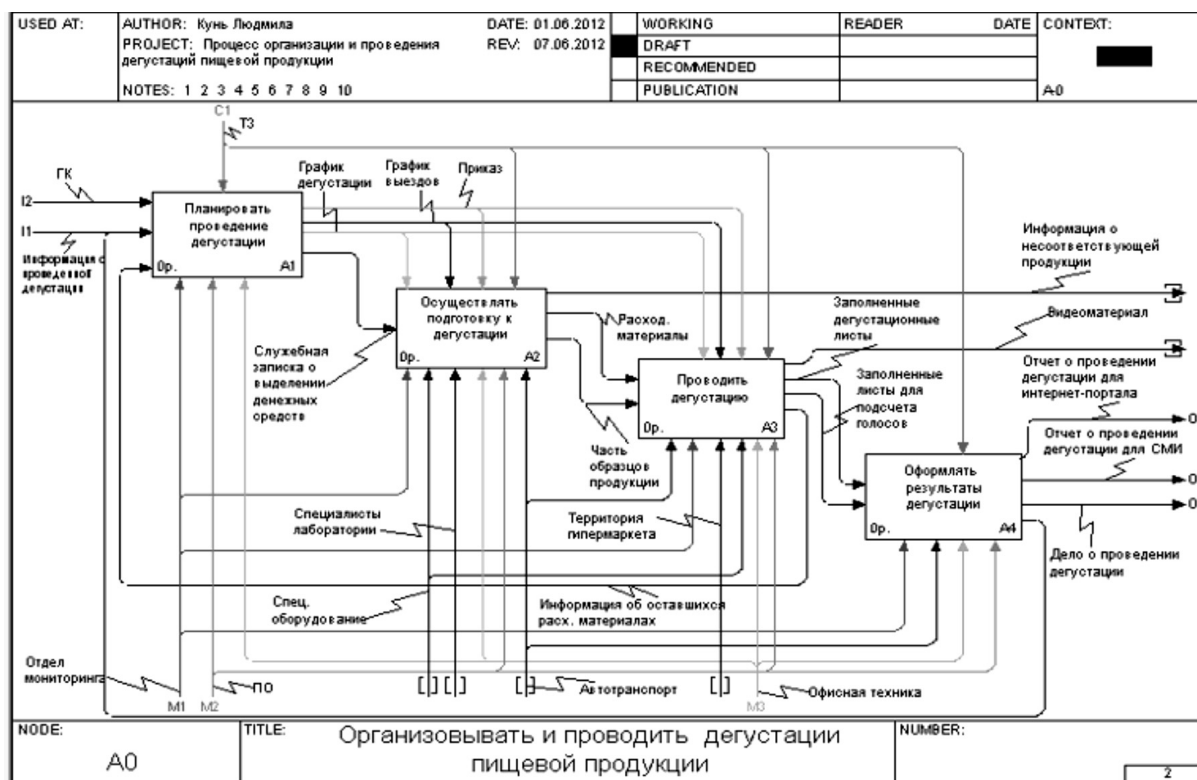


Рисунок 2. Декомпозиция основного процесса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес–реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55–67.
2. Рубцов С.В. Уточнение понятия "бизнес–процесс" // Менеджмент в России и за рубежом, 2001. – №6. – С. 26–33.
3. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С., Нимвеген Х. В. Оптимизация бизнес–процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. – Спб.: Азбука, 2002. – 282 с.
4. Хрисониди В.А., Двадненко М.В. Применение метода построения дерева принятия решений при оценке экономической эффективности внедрения системы менеджмента качества в деятельность кирпичного завода // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4; URL: [www.science-education.ru/118-14255](http://www.science-education.ru/118-14255) (дата обращения: 08.06.2017).
5. Хрисониди В.А., Двадненко М.В. Оценка экономической эффективности внедрения системы менеджмента качества // Успехи современного естествознания. 2014. №11–2. С. 107
6. Двадненко М.В., Хрисониди В.А., Двадненко И.В. Система менеджмента качества на предприятиях РФ // Международный журнал экспериментального образования. 2015. №4–2. С. 367–368
7. Двадненко М.В. Разработка и планирование СМК на малых предприятиях // Международный журнал экспериментального образования. 2016. №11. С. 81–82
8. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign//Sloan Management Review. – 1990. – № 5.– С.11–27.

© И.Н. Чувев, Ю.А. Лысенко, З.Ч. Гучетль, В.А. Хрисониди, ( [hrisonidi\\_vital@mail.ru](mailto:hrisonidi_vital@mail.ru) ), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,



Филиал ФГБОУ ВО "Майкопского государственного технологического университета", пос. Яблоновский