

УДК 338.45

UDC 338.45

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД:
ПОНЯТИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА.
УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ
С ПОМОЩЬЮ CRM-СИСТЕМЫ
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**PROCESS APPROACH:
CONCEPT OF BUSINESS PROCESS.
MANAGEMENT AND CONTROL
OF BUSINESS PROCESSES
WITH CRM-SYSTEM FOR
SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES**

С. И. Барановский,
доктор экономических наук,
профессор, заведующий кафедрой
экономической теории
и маркетинга БГТУ;

М. А. Толкачев,
магистр экономических наук,
директор частного предприятия
«МаксТаргет»

S. Baranovskiy,
D Sc (Economics),
Professor, Head
of the Department of Economics
and Marketing BSTU.

M. Tolkačov,
Master of Economics,
director private enterprise
«MaxTarget»

Поступила в редакцию 15.02.2017 г.

Received on 15.02.2017 г.

Современные условия ведения бизнеса характеризуются высокой конкуренцией между предприятиями, ежедневной борьбой за клиента и постоянно изменяющимися требованиями как со стороны клиента, так и со стороны государства. В такой жесткой среде предприятиям необходимо грамотно управлять своими ресурсами и принимать своевременные управленческие решения на основе оперативной информации, поступающей от всех подразделений. В данной статье рассмотрена концепция управления на основе процессного подхода. Перечислены основные преимущества использования данного подхода на предприятиях малого и среднего бизнеса. Рассмотрены понятия «бизнес-процесс» и «процесс» как основные понятия процессного подхода. Проведен анализ отечественных и зарубежных источников литературы по бизнес-процессам. Предложено новое определение бизнес-процесса, а также основные характеристики, которыми должен обладать бизнес-процесс. Рассмотрен практический пример, при котором процесс может являться бизнес-процессом. Предложен и рассмотрен инструмент «CRM-система» для управления и контроля бизнес-процессами. Перечислены основные преимущества и возможности для предприятий малого и среднего бизнеса при использовании CRM-системы.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, процесс, CRM-система, управление, малый и средний бизнес.

Modern business environment characterized by high competition among enterprises, the daily struggle for the client and constantly changing requirements, both from the client and from the state. In this tough environment, businesses need to properly manage their resources and make timely management decisions based on operational information from all departments. In this article the concept of management based on the process approach. The main advantages of this approach to small and medium-sized businesses. The concepts of "business process" and "process" as the basic concepts of the process approach. The analysis of domestic and foreign sources of literature on business processes, suggested a new definition of the business process. The basic characteristics that must have the business process. Consider a practical example, in which the process can be a business process. Proposed and considered by the tool «CRM-system» for business process management and control. The main advantages and opportunities for small and medium-sized businesses using CRM-system.

Keywords: process approach, business process, process, CRM-system, management, small and medium business.

Введение. Малый и средний бизнес в процессе своего развития должен стремиться совершенствоваться и развиваться. Совершенно не важно, какую основную цель его существования он преследует: получение прибыли или же оказание благотворительных услуг. Самое главное – это достижение поставленных задач с максимально возможной эффективностью и отдачей. Для получения ожидаемых результатов одним из основных и обязательных условий в данном случае является управляемость и контроль бизнеса, который в свою очередь достигается благодаря правильно выстроенным бизнес-процессам и системе в целом. Однако не достаточно правильно выстроить бизнес-процессы в компании. Бизнес-процессами необходимо управлять и контролировать их в режиме онлайн.

Основная часть. Понятие бизнес-процесса является основополагающим в концепции процессного подхода, которая сформировалась еще в 80-х гг. XX в. В соответствии с этой концепцией вся деятельность организации рассматривается как набор процессов. Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, могут самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат. Ниже перечислен ряд преимуществ, которые позволяет получить данный подход:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат процесса;
- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата;
- повышение предсказуемости результатов;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;

- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение не востребуемых процессов;
- сокращение временных и материальных затрат [1].

Разобрав преимущества, которые предоставляет процессный подход, приведем существующие определения бизнес-процессов. В научной литературе нет единого мнения относительно определения изучаемого понятия. Нами были изучены труды многих авторов в данном направлении. Приведем некоторые из них.

С точки зрения авторов книги «Бизнес-процессы. Регламентация и управление» В. Г. Елиферовой и В. В. Релиной, «бизнес-процесс – это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [2, с. 17]. Этого же подхода придерживаются W. E. Deming, О. В. Кольцова, В. И. Меньщикова, Б. Е. Лужанский и др.

Похожее определение дают М. Хаммер и Д. Чампи в своей книге «Реинжиниринг корпорации»: «Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой "на входе" используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя» [3].

Й. Беккер, Л. Вилкова в труде «Менеджмент процессов» рассматривают бизнес-процесс как «процесс, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности» [4, с. 384].

Многие авторы в качестве синонима понятия «бизнес-процесс» используют понятия «процесс». Так, в п. 3.4.1 стандарта ИСО 9000:2000 (2005) «процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы» [5, с. 6]. В то же время Й. Беккер говорит о процессе как о «завершенной с точки зрения содержания временной и логической очередности, последовательности операций» [4, с. 384].

С нашей точки зрения, предложенные определения имеют существенные недо-

работки. Кроме того, изучив имеющиеся определения обоих понятий «бизнес-процесс» и «процесс», мы пришли к выводу, что многие авторы их не разграничивают и используют в качестве синонимов. Ошибочное мнение и путаница возникает из-за того, что во всех этих определениях нет конкретики. В итоге бизнес-процессом и процессом обозначают все действия в компании. В то же время следует отметить случаи, когда один и тот же набор операций при одних условиях может являться процессом, а при других бизнес-процессом. Давайте рассмотрим такую ситуацию на конкретном примере. Компания «А» осуществляет продажи только по входящим звонкам. Других вариантов у нее нет. Исходя из этого все действия, происходящие во время продажи, мы можем описать в одной схеме. В данном конкретном случае для компании «А» проведение «продажи по входящим звонкам» – это бизнес-процесс, результатом которого является продажа. Теперь рассмотрим ситуацию, когда «продажи по входящим звонкам» будут являться именно процессом. Компания «Б» осуществляет продажи как по входящим звонкам, так и по исходящим. Результатом и первого и второго является продажа. В данном случае для компании «Б» проведение «продажи по входящим звонкам» и «продажи по исходящим звонкам» будут являться процессами, а вот бизнес-процесс будет называться «Продажи». Далее, любой бизнес-процесс в обязательном порядке должен быть управляемым и иметь контролируемые ключевые показатели эффективности (KPI). Если этого нет, то это не бизнес-процесс, а набор каких-то действий, функций, операций и т. д., приводящих к какому-то результату. Причем управлять данным результатом и прогнозировать его в полном объеме мы не можем.

На базе вышеизложенной информации нами было разработано собственное определение бизнес-процесса как отдельно выделенной уникальной части деятельности предприятия, состоящей из совокупности управляемых повторяющихся процессов (процесса), имеющих точки контроля по основным ключевым показателям и общие четко идентифицируемые характери-

стики, в которой предприятие и(или) клиент получают ценный результат в соответствии с поставленными целями и задачами.

Процесс мы предлагаем рассматривать в качестве составляющей единицы бизнес-процесса, в которой подробно в виде схемы описаны основные действия и процедуры, происходящие для достижения целевого результата в рамках бизнес-процесса.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что термины «бизнес-процесс» и «процесс» однозначно имеют различные значения и необходимо их правильно идентифицировать в зависимости от конкретной ситуации и организации.

Ввиду того, что малый и средний бизнес, как правило, имеет небольшой по величине капитал и настроен на самофинансирование, вопрос управления и контроля бизнес-процессами является особенно актуальным и нуждается в детальном рассмотрении.

В данной статье мы остановимся на инструменте и его описании, который помогает управлять и контролировать бизнес-процессы на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Одними из основных причин, из-за которых предприятия малого и среднего бизнеса испытывают те или иные проблемы в процессе своей деятельности, являются:

- отсутствие возможности контроля основных качественных и количественных показателей;
- отсутствие актуальных оперативных данных по деятельности предприятия как в разрезе подразделений, так и предприятия в целом, которые, в свою очередь, не дают принимать взвешенные и своевременные управленческие решения.

Одним из наиболее эффективных и качественных инструментов в данной ситуации является программный продукт CRM-система.

Существует ошибочное мнение, что CRM-система предназначена для автоматизации продаж и учета клиентов. Так было более 15 лет назад. На сегодняшний день CRM-система – это мощный аналитический инструмент, позволяющий управлять продажами, закупками, логистикой, маркетингом, проектами, сервисом, инте-

грироваться с другими программными продуктами и оборудованием, вести управленческий учет, выводить и формировать отчеты, принимать взвешенные управленческие решения и т. д. Данный список можно продолжать практически до бесконечности. Остановимся на основных преимуществах и достоинствах, которые получают предприятия малого и среднего бизнеса при использовании CRM-системы в качестве инструмента по контролю и управлению бизнес-процессами. Довольно хорошо все эти преимущества представлены в бизнес-проекте по менеджменту качества [7].

- Повышение скорости принятия решений. За счет объединения разрозненных данных о клиентах ускоряется процесс обработки и анализа данных. В результате ответственные за взаимодействие с клиентами могут видеть всю историю контактов, более оперативно отвечать на запросы и принимать по ним решения.
- Повышение эффективности использования рабочего времени. CRM-системы позволяют автоматически отслеживать важные события, связанные как с клиентской работой, так и обязанностями, не связанными с клиентами, и выдавать уведомления. Персоналу нет необходимости искать эту информацию в разрозненных источниках.
- Повышение отдачи от маркетинговых мероприятий. Так как CRM-системы хранят всю информацию о клиенте и историю взаимодействия, то маркетинговые акции становятся более клиентоориентированными. У компании появляется возможность организовать маркетинговые мероприятия, направленные на каждого конкретного клиента, проводить аналитику и принимать в дальнейшем верные управленческие стратегические решения.
- Повышение достоверности отчетов. Систематизация информации повышает достоверность отчетов и точность все необходимых отчетов для компании.
- Определение ценности каждого клиента. Позволяет организации определить и спланировать потребности в ресурсах

для работы с тем или иным клиентом. CRM-системы позволяют установить приоритет привлечения ресурсов в зависимости от ценности клиента.

- Сокращение бумажного документооборота. За счет автоматизации процесса все документы могут быть переведены в электронный вид.
- Сокращение оттока клиентов. За счет применения CRM-системы у персонала появляется доступ ко всем деталям взаимодействия с клиентом. Это улучшает качество и оперативность обслуживания запросов потребителей.
- Устранение дублирования задач. CRM-системы могут интегрироваться с другими системами управления деятельностью, что устраняет двойную работу по передаче и обработке данных.
- Упорядочивание процессов. CRM-системы позволяют объединить все процессы взаимодействия в компании в единую информационную систему. Входы и выходы процессов становятся доступными для разных процессов, что упрощает управление контрактами, проектами, событиями, продуктами и пр., которые связаны с каждым конкретным клиентом.
- Повышение культуры управления. Автоматизация процесса снижает зависимость решаемых задач от субъективных действий каждого из сотрудников. CRM-системы задают единые правила работы и взаимодействия как с клиентами, так и внутри подразделений самой организации.
- Защита и сохранность данных. За счет применения CRM-системы можно организовать централизованное управление доступом к данным и обеспечить их сохранность.

Ввиду всего вышеперечисленного, мы делаем вывод, что CRM-система является эффективным инструментом, с помощью которого предприятия могут решить множество проблемных вопросов и задач, связанных с управлением и контролем бизнес-процессов и бизнеса в целом.

Заключение. В данной статье были рассмотрены основные преимущества, которые получают предприятия малого и среднего бизнеса при использовании

процессного подхода. В процессе написания статьи были изучены работы отечественных и зарубежных авторов по бизнес-процессам. Предложено новое определение бизнес-процесса как отдельно выделенной уникальной части деятельности предприятия, состоящей из совокупности управляемых повторяющихся процессов (процесса), имеющих точки контроля по основным ключевым показателям и общие четко идентифицируемые характеристики, в которой предприятие и(или) клиент получают ценный результат в соответствии

с поставленными целями и задачами. Выделены основные характеристики, которыми должен обладать бизнес-процесс. Рассмотрена практическая ситуация, при которой процесс может являться основным бизнес-процессом. Предложено решение по управлению и контролю бизнес-процессами – CRM-система. Перечислены и рассмотрены основные преимущества для предприятий малого и среднего бизнеса при использовании CRM-системы для контроля и управления бизнес-процессами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Процессный подход [Электронный ресурс] // Бизнес-портал по менеджменту качества KPMS.RU. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm. – Дата доступа: 16.01.2017.
2. Елиферова, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферова, В. В. Репина; ИНФРА-М, учебник для программы MBA, 2005. – 17 с.
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации / М. Хаммер, Д. Чампи; пер. с англ. – СПб.: Изд-во С. Петербургского университета, 1997.
4. Беккер, Й. Менеджмент процессов / Й. Беккера [и др]; под общ. ред Й. Беккера; пер. с нем. – М.: Эксмо, 2007. – 384 с.
5. Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ИСО 9000 – 2006 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь: СТБ ИСО 9000-2006. – 6 с.
6. CRM-системы [Электронный ресурс] // Бизнес-портал по менеджменту качества KPMS.RU. – Режим доступа: http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm. – Дата доступа: 02.02.2017.

REFERENCES

1. Protsessnyy podkhod [Electronic resource] // Biznes-portal po menedzhmentu kachestva KPMS.RU. // – Mode of access: http://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm. – Date of access: 16.01.2017.
2. Yeliferova, V. G. Biznes-protsessy. Reglamentatsiya i upravleniye / V. G. Yelif-erova, V. V. Repina; INFRA-M, uchebnik dlya programmy MBA, 2005. – 17 s.
3. Khammer M. Reinzhiniring korporatsii / M. Khammer, D. Champi; Pere-vod. s angl. SPb. : Izdatel'stvo S. Peterburgskogo UNIVERSITETA 1997
4. Bekker, Y. Menedzhment protsessov / Y. Bekkera [i dr]; pod obshch. Red Y.Bekkera; Perevod s nem. - M. : Eksmo, 2007. – 384 s.
5. Gosudarstvennyy standart Respubliki Belarus' STB ISO 9000 - 2006 Sistema menedzhmenta kachestva. Osnovnyye polozheniya i slovar': STB ISO 9000-2006. – 6 s.
6. CRM-sistemy [Electronic resource] // Biznes-portal po menedzhmentu kachestva KPMS.RU. // – Mode of access: http://www.kpms.ru/Automatization/CRM_system.htm. – Date of access: 02.02.2017.