

УДК 338.2

DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-1-69-75

Научная статья

Исследование особенностей управления бизнес-процессами и внедрение принципов юнит-экономики в деятельность компаний

Д-р экон. наук **Треyman М.Г.** britva-69@yandex.ru

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна,
Высшая школа технологии и энергетики
198095, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, дом 4*

В исследовании изучены особенности одной из основных теорий менеджмента – теории бизнес-процессов организации. Представлены определения бизнес-процессов, сформированы 2 вида классификации бизнес-процессов, определены особенности методы, инструменты и методики развития бизнес-процессов в современной действительности. Представлены способы автоматизации бизнес-процессов с использованием корпоративных информационных систем и методы оценки юнит-экономики как созданной ценности для клиентов и потребителей продукции. Используемые методы позволяют развивать современные системы менеджмента на предприятиях и в организациях, улучшить процессы управления основными и обеспечивающими процессами, что повышает эффективность функционирования предприятия. Данные подходы имеют практическую значимость, а также позволяют развиваться теоретическим основам менеджмента. Включение основ юнит-экономики позволяет контролировать бизнес-процессы и осуществлять их своевременный мониторинг.

Ключевые слова: юнит-экономика, управление, бизнес-процессы, основные и вспомогательные процессы.

Scientific article

Study of peculiarities of business process management and introduction of unit economy principles into companies' activities

D.Sc. **Treyman M.G.** britva-69@yandex.ru

*St. Petersburg state university of industrial technologies and design,
Graduate school of technology and power engineering
198095, Russia, St. Petersburg, Ivan Chernykh St., 4*

The study explores the features of one of the main theories of management - the theory of business processes of the organization. The definitions of business processes are presented, 2 types of classification of business processes are formed, peculiarities of methods, tools and techniques of business process development in modern reality are defined. Methods of automation of business processes using corporate information systems and methods of evaluation of unit economy as created value for clients and consumers of products are presented. The methods used allow to develop modern management systems at enterprises and organizations, to improve the management processes of the main and supporting processes, which increases the efficiency of enterprise functioning. These approaches have practical significance, as well as allow the development of theoretical foundations of management. The inclusion of the basics of unit economics allows controlling business processes and their timely monitoring.

Keywords: unit economics, management, business processes, main and auxiliary processes.

Введение

Теория управления бизнес-процессами постоянно развивается и все более углубляется, но ее актуальность для современного менеджмента не вызывает сомнений. Прежде всего, управление бизнес-процессами – это комплексный систематизированный подход к управлению, и его основная цель заключается в постоянном совершенствовании деятельности.

Согласно классической теории бизнес-процессов все они подразделяются на [4]:

1. Процессы управления (направлены на организацию и эффективное взаимодействие, что в конечном итоге помогает получить потребителю необходимые для него ценности). Ценностный подход лежит в основе управления и позволяет планировать и периодически проводить диагностику деятельности компании, что в конечном итоге влияет на ее результативность.

2. Производственные процессы (в данную группу входят основные процессы, по которым компания выполняет работы и оказывает услуги). В данном случае в эту группу относятся процессы, направленные на осуществление основного функционала предприятия.

3. Обеспечивающие процессы (в данном случае имеются в виду вспомогательные процессы, без которых невозможно функционирование основных процессов предприятия или компании). Вспомогательные процессы обеспечивают основной процесс ресурсами, данными, позволяют ему функционировать.

К основным целям внедрения бизнес-процессов относятся повышения эффективности деятельности компании и ее адаптация к изменениям внешней среды, а также посредством адаптации бизнеса достижение стратегических целей организации. Бизнес-процессы позволяют систематизировать и отладить работу организации.

По другой классификации бизнес-процессы подразделяются на 4 группы [2]:

1) **Фундаментальные процессы** – основные процессы, приносящие доход компании.

2) **Второстепенные процессы** – процессы, не связанные с получением прибыли, но без них не смогут функционировать основные процессы.

3) **Модернизированные процессы** – позволяют отладить деятельность и повысить эффективность основных процессов.

4) **Административные процессы** – необходимы для осуществления управления и контроля за процессами внутри организации.

Результаты

Модель DMAIC. Аббревиатура DMAIC складывается из терминов «Define», «Measure», «Analyze», «Improve», «Control», то есть это 5 этапов управления (табл. 1).

Таблица 1

Составляющие DMAIC [12]

Этап	Характеристика этапа
Define	Определяются и характеризуются все бизнес-процессы организации, определяются основные ресурсы
Measure	Определяются основные метрики процесса: длительность, стоимость, частота осуществления и т.д.
Analyze	Проводится подробное аналитическое исследование, направленное на определение недостатков процесса для его последующего ускорения и улучшения
Improve	Осуществление модификации процесса и внедрения его в работу
Control	Мониторинг и контроль полученных результатов

Моделирование бизнес-процессов заключается в описание существующих бизнес-процессов в компании и их задокументированной характеристики. Модель бизнес-процессов позволяет осуществлять дальнейшую ее проработку. Далее к проработке бизнес-процессов используется функциональный или ментальный подход.

Функциональный подход используется для описания результатов: что было на входе и что получаем на выходе, а внутри находятся промежуточные результаты и ресурсы для выполнения задач. Данный подход направлен на понимание насколько полно задействованы факторы и использованы ресурсы.

Ментальный подход рассматривает связанные друг с другом понятия. Рассмотрим пример схемы ментального подхода.



Рис. 1. Фрагмент модели ментального подхода в методе бизнес-процессов

Все элементы бизнес-процесса вращаются вокруг модели, составленной в свободной форме, карта собирает понятия, так или иначе связанные между собой. Использование данного подхода позволяет структурировать информацию, затем с помощью функционального подхода вся взаимосвязь понятий прорабатывается детально.

Business process management – это концепция управления процессами, которая основана на том, что бизнес-процессы – это основные ресурсы предприятия, которые постоянно адаптируются к изменениям и позволяют постоянно осуществлять моделирование процессов с применением программного обеспечения и принципов информатизации. Основные 4 этапа представлены на схеме 2.



Рис. 2. Этапы Business process management

Описать этапы можно следующим образом [1, 3, 5]:

- 1) **Моделирование** – бизнес-процессы воссоздаются в простом редакторе и осуществляется их фиксация.
- 2) **Исполнение** – согласно модели, сотрудники получают перечень заданий на исполнение, задания будут видны в интерфейсе пользователя.
- 3) **Контроль** – система самостоятельно отслеживает выполнение задач и временные и технические показатели.
- 4) **Улучшение** – на основе метрик и отчетов формируются результаты деятельности компании и предлагается перечень совершенствования деятельности компании.

Данная система позволяет упорядочить бизнес-процессы и упростить систему управления организацией, а также позволяет обеспечить соблюдение инструкций и регламентов, при этом рассматриваемая система является гибкой и позволяет сокращать издержки и изменять показатели производительности.

При жестко составленных бизнес-процессах их в дальнейшем можно использовать для автоматизации с использованием информационных систем. Архитектура информационной системы строится на основе проработанной структуре бизнес-процессов и бизнес-требований, сформулированных заказчиком. В табл. 2 представлены группы программ, используемые для автоматизации бизнес-процессов.

Таблица 2

Типовые группы корпоративных информационных систем [6, 8, 10]

Тип	Назначение
CRM	Управление деятельностью с клиентами и продажами
HRM	Управление персоналом и кадровыми вопросами
ECM	Управление документообеспечением и документооборотом в организации
BPM	Моделирование, анализ и последующее совершенствование бизнес-процессов
WMS	Складской учет и осуществление управления запасами
TMS	Управление в сфере транспортной логистики
CPM	Финансово-экономическое управление предприятием
ERP	Комплексные подходы в управлении бизнес-процессами предприятия

Использование информационных систем позволяет усилить и ускорить работу с бизнес-процессами компании. Методы управления бизнес-процессами представлены в табл. 3.

Методы управления бизнес-процессами [7, 9, 11]

Наименование	Характеристика
Теория ограничений	Анализируя схему бизнес-процессов, определяются ограничения, которые препятствуют росту компании. После выявления ограничений разрабатывается перечень мероприятий по корректировке деятельности. Мероприятия направлены на повышение эффективности компании
Реинжиниринг	Метод направлен на оптимизацию процессов и включает в себя: разработку эффективной модели основных корпоративных процессов, формулирование комплекса мероприятий и поиск недостатков в существующей схеме бизнес-процессов. Реинжиниринг влияет на управление рисками в организации и позволяет улучшить финансово-экономические показатели
Осуществление процессов моделирования бизнес-процессов с помощью компьютерных систем	В настоящее время существует специализированное программное обеспечение, направленное на составление подходящего алгоритма бизнес-процессов для конкретной компании и сложившейся ситуации в ней. Представленный метод является дорогостоящим
Методика 6 сигм	Подход направлен на минимизацию ошибок и повышение качества в ряде корпоративных операций. Обеспечивает устойчивость бизнес-процессов, оценка проводится как в качественном, так и в количественном соотношении
Стратегия соблюдения сроков	Метод позволяет синхронизировать информационное, продуктивное и сырьевое направление. При соблюдении сроков не нарушается время и последовательность происходящих процессов
Концепция эффективного производства	Снижение производственных потерь и повышение показателей эффективности в части использования ресурсов. Это касается сырья, материалов, временных ресурсов
Канбан	Инструмент, используемый для визуализации бизнес-процессов и позволяющий оценить достигнутый результат. Позволяет определить новые цели и задачи для организации
SCRUM	Подход основывается на постоянном взаимодействии с клиентами. Работа персонала организации делится на временные отрезки (спринты), которые длятся более 1 месяца и позволяют устанавливать конкретные цели и задачи на будущее. Основными инструментами данного подхода являются: инкремент товара, диаграмма исчезающих задач, журнал пожеланий для проекта, журнал пожеланий для спринта, доска выполнения задач проекта, оценка трудоемкости спринта

Предлагаемые методы позволят повысить эффективность управления с помощью использования бизнес-процессов и позволят оптимизировать издержки в результате осуществления данного управления.

Продолжением развития подходов управления является формирование ценности с помощью юнит-экономики.

Применение принципов юнит-экономики в организации

Юнит-экономика позволяет рассчитать прибыль и выгодность работы организации, то есть расчет дохода с реализации единицы продукции. Юнит-модель позволяет оценить прибыльность бизнеса и построить бизнес-модель для дальнейшего функционирования компании. Также данные подходы позволяют сформировать точки безубыточности и оценить возможные масштабы бизнеса. На основе оценки сложившихся перспектив по внедрению принципов юнит-экономики в деятельность компании, можно отметить, что данный подход позволяет убрать убыточные позиции и изменить стратегию деятельности компании (табл. 4).

Таблица 4

Формулы для оценки принципов юнит-экономики для компании

Наименование показателя	Формула
Общая оценка эффективности юнит-экономики	$U = \frac{LTV}{CAC}, \quad (1)$ <p>где U – общая оценка эффективности юнит-экономики; LTV – прибыль, приносимая каждым клиентом за все время использования товаров/услуг компании; CAC – сумма, затраченная компанией на то, чтобы клиент купил товар / услугу</p>
Сумма, затраченная компанией на то, чтобы клиент купил товар / услугу	$CAC = \frac{M}{\Pi}, \quad (2)$ <p>где M – величина маркетинговых затрат; Π – количество привлеченных покупателей</p>
Прибыль, приносимая каждым клиентом за все время использования товаров/услуг компании	$LTV = (AVp - VC \times AVp) RPR, \quad (3)$ <p>где AVp – средний чек; VC – величина переменных затрат; RPR – коэффициент повторных покупок. Если $LTV > CAC$ – ситуация складывается положительно для компании, если $LTV < CAC$ – компания работает в убыток</p>

Таким образом, принципы юнит-экономики позволяют оценить основную ценность деятельности компании через показатели прибыльности и позволяют контролировать и управлять ассортиментом продукции и мнением клиентов, а также оценивать товар и убирать неприбыльную линейку из ассортимента продукции.

Заключение

Таким образом, исходя из всего вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Теория бизнес-процессов является основополагающей в менеджменте и позволяет упорядочить деятельность организации.
2. Зачастую бизнес-процессы автоматизируются с помощью информационных систем, что позволяет управлять ими наиболее грамотно и прогнозировать их дальнейшее состояние.
3. Business process management содержит этапы: моделирование, исполнение, контроль, улучшение, которые в совокупности влияют на эффективность и оптимизацию деятельности организации.
4. Ментальный и функциональный подход являются самым распространенными методами работы с бизнес-процессами организации и их использование позволяет организациями наиболее полно использовать и внедрять теорию бизнес-процессов.
5. Принципы юнит - экономики позволяют с помощью соотношения метрик оценить деятельность компании и найти подходы к росту ее ценности за счет проведения расчетов по формулам, позволяющим оценить такие показатели как: CAC , LTV , U .

Литература

1. Грибачев В. Python в веб-приложениях, фреймворк Django / –Санкт-Петербург: АЙСИНГ, 2015. 247 с.
2. Мессенленер Б., Коулман Д. Разработка веб-приложений на WordPress: WordPress как фреймворк / Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2021. 527 с.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / –М.: Стандарты и качество, 2004. - 271 с.
4. Крышкин О. В. Настольная книга по внутреннему аудиту: риски и бизнес-процессы / –Москва: Альпина Паблишер, 2013. 476 с.
5. Кочетов А. Г. Новационные бизнес-процессы: пошаговая технология разработки, внедрения и контроля выполнения / –Москва: Эксмо, 2009. 142 с.

6. *Репин В. В.* Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. –Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 511 с.
7. *Исаев Р. А.* Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации: монография / Москва: ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
8. *Чаадаев В. К.* Бизнес-процессы в компаниях связи / В.К. Чаадаев. - М.: Старт: Эко-Трендз, 2004. - 174 с.
9. *Чупров К. К.* Управление процессами в современных организациях. Теория и практика процессного управления / Красногорск: Красногорская тип. - 246 с.
10. *Мирошкин П.П., Овчаров А.О.* Бизнес-процессы в сфере услуг: монография / Нижний Новгород: Нижегородский институт управления - филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы, 2012. - 163 с.
11. *Смирнова Н. В.* Формирование организационного механизма развития бизнес-процессов в системе менеджмента / Федер. агентство по рыболовству, Федер. гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Мурм. гос. техн. ун-т». - Мурманск: Изд-во МГТУ, 2010. - 175 с.
12. *Дубенецкий В. А., Цехановский В. В.* Объектно-ориентированные модели корпоративных бизнес-процессов / Санкт-Петербургский гос. электротехнический «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина). - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2014. - 152 с.

References

1. Gribachev V. Python in web applications, Django framework / Saint-Petersburg: AYSING, 2015. - 247 p.
2. Messenlener B., Coleman D. Developing web applications on WordPress: WordPress as a framework / St. Petersburg: BHV-Peterburg, 2021. - 527 p.
3. Andersen B. Business processes. Tools for improvement / M.: *Standards and Quality*, 2004. - 271 p.
4. Kryshkin O. V. Desktop book on internal audit: risks and business processes / Moscow: *Alpina Publisher*, 2013. - 476 p.
5. Kochetov A. G. Innovative business processes: step-by-step technology of development, implementation and control of fulfilment / Moscow: *Eksmo*, 2009. - 142 p.
6. Repin V. V. Business processes: modelling, implementation, management / Moscow: *Mann, Ivanov and Ferber*, 2013. - 511 p.
7. Isaev R. A. Bank 3.0: strategies, business processes, innovations: monograph / Moscow: *INFRA-M*, 2016. - 160 p.
8. Chaadaev V. K. Business processes in communication companies / V.K. Chaadaev. - Moscow: *Start: Eco-Trends*, 2004. - 174 p.
9. Chuprov, K. K. Process management in modern organizations. Theory and practice of process management / Krasnogorsk: *Krasnogorskaya tip.* - 246 p.
10. Miroshkin P. P., Ovcharov A. O. Business processes in the service sector: a monograph / Nizhny Novgorod: *Nizhny Novgorod Institute of Management - branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration*, 2012. - 163 p.
11. Smirnova N. V. Formation of the organizational mechanism of business processes development in the management system / Federal Agency for Fishery, Federal State Educational Institution of Higher Professional Education "Murmansk State Technical University". - *Murmansk: MSTU Publishing House*, 2010. - 175 p.
12. Dubenetsky V. A., Tsekhanovsky V. V., Dubenetsky V. A., Tsekhanovsky V. I. Object-oriented models of corporate business processes. - Saint-Petersburg: *Izd-vo SpbGETU "LETI"*, 2014. - 152 p.