

Совершенствование бизнес-процессов для улучшения экономического положения компании

М.А. Пугачева,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Казанский федеральный университет (e-mail: marusechka009@mail.ru)

С.Д. Пугачёва,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Казанский (Приволжский) федеральный университет (e-mail: sdpugacheva@mail.ru)

К.Л. Свечников,

канд. пед. наук, доцент кафедры экономики производства, Казанский федеральный университет (e-mail: svechnikov.k@mail.ru)

Э.А. Гатина,

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики производства, Казанский федеральный университет (e-mail: gatina_ea@mail.ru)

Аннотация. В статье рассмотрены аспекты классификации бизнес-процессов, методы управления, оптимизации и нотации описания бизнес-процессов с учетом специфики деятельности организации, выявлены методы диагностики потерь в процессах, определен алгоритм совершенствования бизнес-процессов в среде ARIS EXPRESS, проведена оценка экономической эффективности мероприятий по оптимизации бизнес-процессов.

Abstract. The article discusses aspects of the classification of business processes, methods of management, optimization and notation of the description of business processes, taking into account the specifics of the organization's activities, identifies methods for diagnosing losses in processes, defines an algorithm for improving business processes in the ARIS EXPRESS environment, assesses the economic efficiency of optimization measures business processes.

Ключевые слова: бизнес-процессы, оптимизация процессов, классификация процессов, процессный подход, нотации описания бизнес-процессов.

Keywords: business processes, process optimization, process classification, process approach, business process description notations.

Потребность в совершенствовании и оптимизации бизнес-процессов рано или поздно возникает в компаниях любой отрасли, сферы, вида деятельности и направления. Она может быть вызвана как новыми стратегическими показателями и целями компании, так и внедрением современных информационных (цифровых) технологий, постоянным изменением внешней среды в условиях санкций и необходимостью поддерживать эффективную работу в условиях обострения конкурентной борьбы и возрастающих требований клиентов, заказчиков. В качестве одного из инструментов оптимизации могут выступать применение процессного подхода в управлении организацией, анализ процессов, их описание и принятие управленческого решения на их основе [2, с. 189].

В своих трудах Бабыкина Л.И. дает обзор определения бизнес-процессов различных авторов [4, с. 158]. Автор отмечает, что в трудах Эрикссона приводится следующее определение: «Бизнес-процесс - это: цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически и виртуально) с целью достижения определенных результатов или продукции для

удовлетворения внутренних и внешних потребителей» [8]. Итак, очевидно, что «любой процесс представляет собой упорядоченную последовательность выполнения каких-либо действий, функций, операций по преобразованию «входа» (данные, материалы и др.) в «выход» (продукт, услуга и др.)».

Любому предпринимателю, руководителю, менеджеру нужно хотя бы косвенно понимать, что такое «бизнес-процесс». Качественные и количественные анализ и оценка бизнес-процессов помогут снизить затраты компании, повысят операционную рентабельность и, в конечном счете, увеличат чистую прибыль вашей компании [7, с. 2725].

В условиях современной нестабильной бизнес-среды, в целях повышения операционной эффективности все больше и больше компаний и предприятий в России принимает решение о реализации проектов по описанию, анализу, реинжинирингу и оптимизации своих бизнес-процессов. Тем не менее, такие проекты, как и любая другая деятельность по совершенствованию, могут привести как к положительным, так и к отрицательным результатам. Мировой опыт прогрессивного развития предприятий имеет множество

положительных примеров применения одного из инструментариев по улучшению хозяйственной деятельности – это реинжиниринг бизнес-процессов [9, с.102].

Мероприятия по оптимизации основных и вспомогательных бизнес-процессов были рассмотрены на примере одной из крупнейших электронных площадок в России. Данная электронная торговая площадка «ETPRF.RU» – это специализированная электронная площадка, соответствующая дополнительным требованиям шифрования (криптографии) и безопасности информационных систем, в соответствии с Распоряжением Правительства РФ 3574 – Р от 23.11.2022 г. об определении Перечня операторов специализированных площадок на территории РФ [8].

Взаимодействие контрагентов на данной электронной торговой площадке осуществляется на едином портале, конечно же в режиме онлайн. Это открывает новые возможности взаимодействия, значительно упрощая проведение любых торговых операций. Электронная коммерция приносит значимые выгоды всем участникам такой торговли. При этом возможности электронной коммерции из года в год только расширяются, а функционал безусловно в условиях цифровизации совершенствуется.

В деятельности электронной торговой площадки достаточно большое количество различных основных и вспомогательных бизнес-процессов. Как и в любой компании все данные процессы можно разделить на основные и вспомогательные. Основной бизнес-процесс обозначен как - «Обеспечение размещения и непрерывности проведения закупочных процедур» включает в себя множество подпроцессов, таких как:

- 1) предоставление услуг технической поддержки;
- 2) предоставление услуг персонального консультанта;
- 3) предоставление услуг отдела продаж;
- 4) предоставление функционала АРМ (автоматизированного рабочего места) Заказчика, АРМ Участника;
- 5) предоставление функционала в сети Интернет;
- 6) регистрация пользователей в качестве заказчика или поставщика [5, с.499].

В данном бизнес-процессе чувствуют сотрудники электронной торговой площадки (далее ЭТП), а именно: исполнительный директор, заместители исполнительного директора, менеджеры по продажам, бухгалтер, юрист, специалисты отдела безопасности, специалисты технической поддержки, персональные менеджеры заказчиков, начальники отделов, разработчики, тестировщики, аналитики, и непосредственно сам заказчик, разместивший закупочную процедуру на ЭТП, а также

поставщик, который принял участие в данной процедуре [1, с.24].

В одном из анализируемых отделов продаж ЭТП работает на сегодняшний день 8 менеджеров. Каждый менеджер сопровождает индивидуально своих клиентов от начала заказа (подача заявки на участие для поставщика и размещение процедуры для заказчика) до его завершения. После выполнения заказа с каждым клиентом менеджеры поддерживают коммуникации. У каждого менеджера собственная база клиентов в электронном виде: в таблицах Excel, таблицах Google, документах Word. Отчеты по продажам составляются в произвольной форме. В деятельности ЭТП до определенного времени отсутствовала единая база, что приводило к периодическим потерям важных данных. Обобщим выявленные «узкие места» отдела продаж данной площадки:

- 1) отсутствие системности в работе;
- 2) отсутствие единой клиентской базы;
- 3) потеря важной информации;
- 4) невозможность быстрого доступа к информации.

В связи с этим, руководством торговой площадки в 2021 году было принято решение внедрить в практику деятельности собственную автоматизированную систему учета и контроля (АСУиК), которая содержит возможности CRM-системы и системы управления бизнес-процессами (в нотации BPM), обеспечивающая тотальную вовлеченность компании в продажи.

Из всех вспомогательных процессов в деятельности ЭТП можно также выделить наиболее важные, поскольку эффективность данных процессов оказывают значительное влияние на основной процесс, и если эти процессы не будут контролироваться и выполняться по всем стандартам и правилам, то и основной бизнес-процесс организации не будет успешным. К данным процессам относятся: ежемесячное тестирование сотрудников ЭТП; пополнение базы знаний новыми вопросами; доработка и обновления информационной системы; ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой отчетности по результатам деятельности ЭТП [5, с.500].

Как и многие современные компании анализируемая электронная торговая площадка акцентирует внимание на оценке компетенций своего персонала. Появляется необходимость совершенствования процедур оценки как методов обучения нового сотрудника, промежуточных результатов действующих специалистов, так и результатов освоения и применения знаний, полученных навыков ЭТП.

Такой мониторинг важен как для обеспечения надежными и достоверными данными, так и для быстрого обнаружения проблемных мест в деятельности компании ЭТП. Компаниям требуется адекватная оценка

профессиональных навыков и поведенческих паттернов сотрудников, так как необходимо выявить проблемные места в бизнес-процессах, в которых задействован их персонал [6, с.1021].

Исходя из этого был рассмотрен один из вспомогательных бизнес- процессов электронной торговой площадки - ежемесячное тестирование сотрудников. Анализ бизнес-процессов ЭТП был проведен на основе перечисленных критериев: важность бизнес-процесса, его проблемность, затраты на его оптимизацию и возможные выгоды от его оптимизации.

Бизнес-процесс «Ежемесячное тестирование сотрудников» непосредственно связан с бизнес-процессом актуализации и поправки хранилища знаний, поскольку ежемесячное тестирование сотрудников ЭТП и позволяет выявить пробелы в знаниях того или иного сектора вопросов из актуального хранилища. Ежемесячно хранилище также подвергается проверке на вопросы, утратившие силу, и соответственно дополняется новыми вопросами и ответами к ним.

Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Анализ вспомогательных бизнес-процессов электронной торговой площадки

Бизнес-процесс	Важность (по шкале от 1 до 5)	Проблемы и сила проблемы (по шкале от 1 до 5)	Затраты на оптимизацию и возможные выгоды
Ежемесячное тестирование сотрудников	5	Проблема взаимодействия менеджера с сотрудниками, затруднение поиска ответов на вопросы, возникновение спорных ситуаций. Сила проблемы: 5	Затраты: умеренные. Выгоды: более точная проверка уровня знаний. Повышение качества консультаций. Сокращение времени консультаций
Разработка программы обучения сотрудников	4	Проблемы отсутствуют	Оптимизация не требуется
Актуализация хранилища знаний	5	Проблема хранения данных, обновления хранилища на момент устаревших вопросов и новых. Сила проблемы: 5	Затраты: умеренные. Выгоды: повышение качества и уменьшение времени консультаций пользователей
Разработка проектов по совершенствованию информационной системы	4	Проблемы отсутствуют	Оптимизация не требуется
Ведение бухгалтерского учета и предоставление налоговой отчетности	5	Проблемы отсутствуют	Оптимизация не требуется
Обслуживание ИТ-инфраструктуры	5	Проблемы отсутствуют	Оптимизация не требуется
Приглашение потенциальных поставщиков и заказчиков	3	Проблемы отсутствуют	Оптимизация не требуется

По истечении трех месяцев подготовки сотрудник торговой площадки проходит аттестацию, после чего принимается решение об увольнении сотрудника, либо о зачислении на должность специалиста в штат. Работа и

результаты сотрудников оцениваются по пятибалльной системе. В таблице 2 представлены результаты аттестации сотрудников электронной площадки за 6 месяцев.

Таблица 2

Результаты аттестации сотрудников электронной площадки

Месяц, год (2022)	Количество обученных	Средний балл
Январь	3	4,4
Февраль	6	4,1
Март	8	4
Апрель	10	3,8
Май	6	3,5
Июнь	5	3,5

В таблице 3 представлены ключевые показатели работы сотрудников подразделений электронной торговой площадки.

Таблица 3

Ключевые показатели работы сотрудников электронной площадки

Месяц, год (2022)	Пропущенные звонки, %		Принятые звонки, %		Обоснованные жалобы, %		Исполненные обращения в целевые сроки, %	
	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План
Январь	17	15	59	60	2	5	89	90
Февраль	21	15	52	60	6	5	87	90
Март	14	15	66	60	7	5	81	90
Апрель	13	10	57	70	5	5	88	90
Май	10	10	54	70	5	5	90	90
Июнь	11	10	55	70	5	5	88	90

По данным таблицы 3 можно вычислить следующие показатели:

1) показатель «пропущенных звонков» в среднем превышает на 14% от плановых показателей;

2) показатель «принятые звонки» в целевые сроки в 11 секунд — отклонение в среднем от нормы на 11%;

3) в среднем показатель «Обоснованная жалоба заказчика» имеет фактический показатель соответствия планируемому;

4) показатель выполненных обращений в среднем отстает от плановых показателей на 4%.

По итогам выбранного месяца года всего к операторам поступило около 34 тысяч звонков, из которых количество обращений, принятых операторами, составило почти 30 тысяч звонков, принятых в целевых сроках – около 16,5 тысяч звонков. Получается, что потерянные звонки составляют 4,5 тысячи звонков, а количество звонков, принятых в целевые сроки – только 58%, при этом средний срок обработки звонков – 6 минут 28 секунд.

Для анализа текущего бизнес-процесса ежемесячного тестирования дополнительно было проведено исследование методом

интервью. Для этого заранее был подготовлен перечень вопросов сотрудникам операционного отдела электронной площадки:

1) насколько налажена взаимосвязь между двумя отделами;

2) насколько сложно вам проходить тестирование;

3) насколько сейчас вас удовлетворяет данный бизнес-процесс;

4) какие функции хотите автоматизировать;

5) насколько сейчас вам легко и удобно искать рабочую информацию.

По результатам опроса было выявлено, что самые слабые места в текущем бизнес-процессе для сотрудников: разрозненность мест хранения информации, необходимой для тестирования, неоднозначность времени проведения тестирования, как по началу теста, так и по его продолжительности.

В целях оптимизации и автоматизации рассмотренного бизнес-процесса была выбрана среда ARIS EXPRESS. Моделирование вспомогательного бизнес-процесса электронной площадки «Регистрация сотрудника» в среде ARIS EXPRESS можно представить в следующем виде (рисунок 1) [6]:



Рис. 1. Диаграмма вспомогательного бизнес-процесса «Регистрация сотрудника» электронной торговой площадки

Предлагаемая среда (информационная система электронного мониторинга) оптимизирует такие процессы электронной площадки как:

1) регистрация соответствующего сотрудника в данной системе;

2) создание (добавление) вопросов для ежемесячного тестирования каждого сотрудника;

3) прохождение тестирования выбранными сотрудниками ЭТП;

4) оценка сотрудника соответствующего подразделения площадки;

5) формирование списков на премирование;

6) направление списков сотрудников на премирование за достижение ключевых показателей;

7) добавление информации в блок «База знаний» площадки.

Таким образом, по результатам анализа бизнес-процессов ЭТП был выявлен наиболее важный процесс, с высокой проблемностью. Зачастую для оптимизации выбирают основной бизнес-процесс, но не стоит забывать, что

ошибки, возникающие при выполнении вспомогательных процессов, скажутся на результатах площадки в дальнейшем на течении основного процесса. Отсюда следует, что любые бизнес-процессы электронной площадки, вне зависимости от их принадлежности к виду классификации, нуждаются в оптимизации и автоматизации. После анализа существующего в ЭТП процесса «Проведение тестирования сотрудников» было предложено внести в него ряд корректив, с учетом последующей автоматизации процесса.

Информационная система электронного мониторинга (ИСЭМ) в деятельности ЭТП - решение, позволяющее оптимизировать трудозатраты при оценке компетенций сотрудников, автоматизирует работу участников, предполагает хранение достоверной информации в «Хранилище знаний».

В целом средние расходы электронной площадки на создание и поддержание информационной системы ИСЭМ за год составят около 590 тысяч рублей. После внедрения информационной системы электронного мониторинга прогнозируемые затраты, следующие: Заместитель исполнительного директора потратит 0 часов в месяц на подготовку заданий для двух отделов площадки, изменится процесс подготовки следующим образом: вопросы сгенерируются системой автоматически для каждого сотрудника отделов площадки. За счет функции «Отметить не актуальным» или «Требуется изменение» планируемое время сократится с 8 часов до 1,5 часов в месяц.

Побочным положительным эффектом станет сокращение времени разговоров и возможность принять еще как минимум 5 тысяч звонков потенциальных клиентов. Средняя сумма зачисления средств на площадку составляет в среднем 25,2 тысяч рублей, даже если только половина из позвонивших примет участие, то они зачислят порядка 60 миллионов рублей, что может принести заказчику еще от 3,5 до 5,1 миллионов рублей в год за счет хранения на депозите при средней рыночной ставке в 6-8% годовых, которая рассчитывается как ключевая за вычетом 1 (одного) процента. По данным официального сайта Банка России в 2023 году ключевая ставка прогнозируется в диапазоне 7,0–9,0%. Помимо финансовых затрат и прибыли также можно говорить о повышении результативности работы сотрудников площадки.

В первую очередь за счет внедрения ИСЭМ возможно систематизировать всю кадровую информацию о сотрудниках площадки, включая их оценки по компетенциям. Это должно снизить трудозатраты на предоставление информации о сотрудниках руководителям. В свою очередь своевременное предоставление необходимой информации в нужном объеме упрощает процесс принятия управленческих решений.

Во-вторых, процесс оценки сотрудников станет более прозрачным, что должно позитивно сказаться на восприятии сотрудниками обучения и развития, так как они лучше осознают «пробелы» в компетенциях сотрудников площадки, которые им необходимо устранить. И, наконец, автоматизированные бизнес-процессы станут требовать меньше временных затрат, что позволяет больше времени уделять основной деятельности сотрудников электронной торговой площадки.

Библиографический список:

1. Валиев И.А., Пугачева М.А. Совершенствование бизнес-процессов с использованием эконометрического анализа / Валиев И.А., Пугачева М.А. // В сборнике: Экономика в меняющемся мире. V Всероссийский экономический форум: сборник научных трудов. Казань, 2021. - С. 23-25.
2. Галямина И. Г. Управление процессами. – СПб.: Питер, 2013. – 304с.
3. Гирфанова Е.А., Пугачева М.А. Место и роль управления качеством в системе управления предприятием/ Пугачева М.А., Гирфанова Е.Ю. // В сборнике: Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. - Сборник научных трудов 12-й Международной научно-практической конференции. В 3-х томах. Курск, 2023. - С. 173-176.
4. Ляпин, Н. А. Роль ERP-систем как источника данных для бизнес-аналитика / Н. А. Ляпин, Л. В. Матраева // Организация предпринимательской деятельности в России в условиях экономических санкций: проблемы и пути их решения: сборник материалов II Межвузовской студенческой научной конференции, Москва, 21 мая 2020 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. – С. 157-165.
5. Пестова А.В., Пугачева М.А. Совершенствование бизнес-процессов в современных нестабильных условиях [Текст] / Пестова А.В., Пугачева М.А. // Экономика в меняющемся мире (Электронный ресурс): VI Всероссийский экономический форум: сборник научных трудов (Казань, 27 апреля – 31 мая 2022 года). – Электронный архив Научной библиотеки имени Н.И.Лобачевского КФУ. – 2022. - С.498-502.
6. Пугачёва С.Д., Пугачева М.А., Петрова Е.А. Управление и оптимизация бизнес-процессов по капитальному ремонту скважин в компании нефтегазодобывающей отрасли [Текст] / Пугачёва С.Д., Пугачева М.А., Петрова Е.А. // Экономика и предпринимательство. – 2021. - №10 (135). - С.1020-1025.
7. Pugacheva M.A., Girfanova E.J., Pugacheva S.D., Nuriyahmetova S.M. Principles of the economic analysis and criteria for evaluation of corporate structures functioning [Текст] / Pugacheva M.A., Girfanova E.J., Pugacheva S.D., Nuriyahmetova S.M. - International Journal of Criminology and Sociology. - 2020. – Том 9. - С.2724-2732.
8. Бизнес-процессы предприятия [Электронный ресурс] // режим доступа: <http://fb.ru/article/38809/business-protsessyi-predpriyatiya/> (дата обращения: 15.10.2022.)
9. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты / Ф. Шёнталер. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 264 с.