

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.94.51.023

Методы управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями деревообрабатывающих предприятий в условиях санкционного давления

Агеев Александр Сергеевич

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: krisma-t.ageev@mail.ru

Аннотация

В статье представлено описание сложной ситуации, с которой пришлось столкнуться деревообрабатывающим предприятиям в условиях санкционного давления. Обоснована необходимость трансформации и изменения методов управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями, поскольку для каждого предприятия оптимизация бизнес-процессов является главной целью. Благодаря этим мероприятиям деревообрабатывающие предприятия могут не только не отставать от конкурентов, но и опережать их. Показано, что для оптимизации цепочек процессов необходим стратегический подход, включающий определение и структурирование всех операционных процессов. Предложен подход к оптимизации методов управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями деревообрабатывающих предприятий в условиях санкционного давления на основе цифровизации и использования информационных технологий.

Для цитирования в научных исследованиях

Агеев А.С. Методы управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями деревообрабатывающих предприятий в условиях санкционного давления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 5А. С. 489-496. DOI: 10.34670/AR.2023.94.51.023

Ключевые слова

Цифровизация, конкурентное преимущество, эффективность, информационные технологии, кризис.

Введение

Бизнес-процессы и бизнес-коммуникации являются основой эффективной работы любой организации и напрямую влияют на достижение ее ключевых целей и показателей. Успех или неудача всей организации зависит от того, насколько хорошо организованы и выполняются процессы. Именно бизнес-процессы и бизнес-коммуникации определяют качество обслуживания клиентов, уровень мотивации и эффективности сотрудников, финансовые результаты компании, а, значит, повышение конкурентоспособности на рынке. Не менее актуально это сейчас, в условиях санкционного давления для всех российских организаций, а также для деревообрабатывающих предприятий, которые в результате санкций оказались в сложной, кризисной ситуации.

Основное содержание

Анализируя научную литературу и публикации в средствах массовой информации, можно увидеть, что на начальном этапе кризис, связанный с санкциями 2022 г., вызвал видимое снижение потребительского интереса к продукции деревообрабатывающих предприятий [Безрукова, Морковина, Яковенко, 2022]. Такая ситуация вызвала заметное падение цен и, как следствие, значительное ухудшение операционной рентабельности. Это явление вызвало и другие виды проблем, проявляющихся гораздо более высоким финансовым риском, чем раньше. Более аналитический взгляд на первые месяцы кризиса показал, что деловые партнеры, то есть, посредники в торговле продукцией деревообрабатывающих предприятий, в которую входили крупные компании и оптовые сети, также ощутили возникновение кризиса, в результате которого произошло значительное ухудшение их финансового положения.

Для деревообрабатывающих предприятий этот аспект имел дополнительные последствия, в результате чего риск был значительно выше, чем раньше, торговые посредники, находясь в сложном финансовом положении, имели проблемы со своевременными платежами, что приводило к увеличению остатка досрочной дебиторской задолженности. Кроме того, стремительно нарастающий кризис затронул и поставщиков компании, что углубило операционный риск, связанный с функционированием деревообрабатывающих предприятий в условиях значительной неопределенности. Поставщики и партнеры, сотрудничающие компании подняли цены на материалы, сырье и услуги для стабилизации ухудшающейся финансовой ситуации, что увеличило себестоимость продукции и дополнительно «снизило» операционную рентабельность.

На дальнейших этапах кризиса резкие изменения валютных курсов по отношению к российскому рублю породили дополнительный финансовый риск для деревообрабатывающих предприятий, немалая часть выручки от продаж которых приходилось на экспорт. Наконец, конкуренты также активизировали свою деятельность, что еще больше дестабилизировало рынок и, следовательно, негативно сказалось на операционной рентабельности деревообрабатывающих предприятий.

Большинство явлений, вызванных санкционным давлением и описанных выше, стали понятны на ранней стадии ввода санкций. Рекомендации, указывали на необходимость внесения изменений в принятые стратегические предположения, с тем чтобы не потерять конкурентное преимущество. В свете тенденций, которые были видны в рыночной среде, а также в контексте принимаемых решений ЕС и США, появилось понимание о необходимости изменения принятой

стратегии, что привело к подготовке концептуальных предположений относительно переопределения принятой и ранее использованной модели управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями.

В теоретическом плане допущения, содержащиеся в модели управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями, описывают на самом общем уровне принципы такой деятельности. Так, процесс - это ряд взаимосвязанных действий, которые необходимо выполнить для достижения заданного эффекта. Каждый из них может состоять из более мелких единиц, так называемых, подпроцессов или быть частью другого, более крупного процесса. Тип и количество процессов, происходящих в компании, зависит от деятельности, клиентов, производства и многих других факторов. Для каждого предприятия должна быть определена индивидуальная стратегия управления процессами. Следует помнить, что это последовательность действий внутри одного звена, например, производство, продажа или реклама. Существует множество способов разделения процессов на определенные типы, что помогает эффективно управлять ими. Одной из наиболее классических моделей является разделение на основные и вспомогательные процессы.

Основные включают:

- деятельность, связанную с подготовкой материалов к производству;
- создание продукта;
- задачи по продажам;
- рекламу и маркетинг;
- послепродажные услуги, такие как опросы клиентов и обслуживание.

В свою очередь, вспомогательными являются:

- руководство организацией и сотрудниками;
- поставки;
- улучшение услуг или продуктов, то есть, разработка для улучшения качества предложения.

Очень важным элементом реорганизации методов управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями является проектирование нового процесса логистики продукции и «интеграция» его в систему процессов деревообрабатывающих предприятий. Анализ бизнес-модели также выявил, что процесс прогнозирования и планирования продаж является очень слабым звеном. Низкая производительность и неудовлетворительные результаты вызывают серьезные сбои в процессе планирования производства, что, следовательно, усугубляет проблемы с рентабельностью единицы и доступностью продукта. Переопределение методов управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями деревообрабатывающих предприятий, должно стать отправной точкой для более глубоких изменений на более низких уровнях архитектуры процессов.

Процессы в компании также можно разделить по их функциям. Для деревообрабатывающих предприятий предлагаем различать следующие виды деятельности [Харрингтон, 2018]:

- логистическая - деятельность с момента производства продукции до распределения готовой продукции,
- регулирующая - ее цель - корректировка способа производства и возможностей рабочей силы по выпуску предполагаемого количества продукции,
- информационная - отвечает за управление информацией на предприятии,
- контролирующая - позволяющая контролировать качество продукции, ее выполнение

требований заказа.

После заполнения списка процессов в компании необходимо определить связи между ними. Это можно сделать простым способом, заранее зная их схему, что очень помогает в управлении процессами. Конечно, это несложно для людей, обладающих аналитическими знаниями или опытом составления таких технологических схем. В этот момент важно оптимизировать весь путь процесса, и это лучше доверить специалисту, который вместе с вами подготовит весь бизнес-процесс, соответствующий ожиданиям [Гудырева, Бабенко, 2015].

Процесс состоит из точки входа - начала процесса, последовательных событий и точки выхода - конца процесса, являющегося ожидаемым эффектом. Определение потока процесса начинается с конца процесса. Должны быть перечислены все возможные последствия данной последовательности событий. Стоит внимательно проанализировать, нужны ли другие факторы для их возникновения. Только потом начинают определять, что именно запускает процесс, то есть, все данные, которые нужны в самом начале. Для этого достаточно проанализировать элементы выхода и рассмотреть, что необходимо для достижения желаемых эффектов, чтобы получить полный путь процесса. Это очень важный момент, защищающий от пробелов в карте процесса [Фадеева, 2022].

На основании вышеизложенной информации переходим к следующему этапу управление процессами - установлению связей между ними. Благодаря этому можно определить, в какой степени они взаимодействуют друг с другом. Такая схема позволяет на практике определить, какие виды деятельности являются важными, менее важными и теми, которые можно устранить. Это этап, на котором можно планировать оптимизацию процессов, которые уже происходят в компании и могут быть неправильно подготовлены.

Ситуация с учетом изменений внешней среды, вызванных нарастающим кризисом, и диагностированных внутренних условий определяют тип изменений бизнес-модели на уровне бизнес-процессов. Следующим логическим шагом является перенос этих изменений на более аналитические уровни технологической системы. Учитываются процессы второго уровня, показывающие отдельные функции, выполняемые в рамках модели управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями, и третьего уровня, включая вспомогательную деятельность и эффекты, реализуемые в рамках отдельных функций процессов второго уровня. С целью активного вовлечения менеджеров среднего звена в проектирование изменений важно организовать процессные команды, работой которых руководят владельцы процессов.

Первой задачей процессных команд является анализ текущего состояния процессов (обычно называемый анализом AS IS в англоязычной литературе). В ходе семинаров процессные группы оценивают правильность процесса, нарушения, возникающие в процессе, плавность обмена поставками и результаты между связанными процессами. В дополнение к процессуальной группе в каждом таком семинаре также должны участвовать внутренний поставщик и внешний клиент, что обеспечивает объективную оценку текущего функционирования процесса.

Затем процессные группы должны моделировать желаемое состояние процессов (обычно описываемое в англоязычной литературе как моделирование TO BE). Это моделирование происходит в рамках мастер-классов. Такие мероприятия могут быть направлены на разработку как можно большего количества технологических улучшений на втором и третьем уровнях архитектуры. Они заключаются в целом в анализе фактов, которые выявляются в ходе анализа текущего состояния процесса, и разработке решений, которые бы изменили процесс, в первую очередь, устранив возникающие в нем возмущения.

Решения, разработанные в ходе таких мероприятий, затем оцениваются на верхнем уровне.

В ходе анализа оценивается каждое решение с точки зрения полезности данного улучшения, с точки зрения новых стратегических предположений, простоты внедрения такого решения, затрат на внедрение оцениваемого решения, выгод, которые принесет внедрение такого решения, и рисков. Результаты оценки становятся отправной точкой для организации решений и выбора наиболее полезных.

Разработав процесс, который понятен и представлен в понятной для всех форме, следующей большой задачей является его реализация. Часто хорошие процессы рушатся из-за неэффективной, рассредоточенной и хаотичной коммуникации. Важно внедрять инструменты для эффективной коммуникации и управления проектами и задачами для поддержания высокой эффективности и непрерывности процессов. Кроме того, при работе над оптимизацией процессов можно понять, что многие повторяющиеся действия выполняются вручную, что занимает время и отвлекает сотрудников от реальной работы, которая приносит пользу компании. Полагаем, что необходимо внедрять цифровизацию, которая устраняет повторяющиеся действия. Можно использовать общедоступные средства автоматизации, не требующие дорогостоящих внедрений и организационных навыков.

Цифровизация бизнес-процессов приносит компаниям множество преимуществ. Бизнес-процессы становятся прозрачными, а многие риски сводятся к минимуму. Многие преимущества цифровизации также включают сокращение различных рабочих процессов и контролируемое документирование ежедневных бизнес-транзакций. Эффективный документооборот, отлаженные процессы и высокий уровень качества бизнес-процессов — следствие автоматизации. Это действие обеспечивает постоянную оптимизацию управления бизнес-процессами. Благодаря цифровизации существующие процессы становятся более эффективными и результативными. Оцифрованные бизнес-процессы можно быстро адаптировать к изменяющимся условиям.

Эти мероприятия повышают удовлетворенность клиентов и доверие к компании. Те, кто автоматизирует бизнес-процессы с помощью правильного программного обеспечения, имеют определенное преимущество. Данные можно легко перенести из существующих бизнес-приложений. Эффект синергии экономит время и деньги и снижает количество ошибок, возникающих из-за неправильного ввода. Таким образом, в компании высвобождаются ресурсы, и сотрудники могут больше сосредоточиться на своей основной деятельности. Стандартизированные и оптимизированные бизнес-процессы дают компании конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Они оптимизируют цепочку создания стоимости компании на всем пути до клиента. Оцифрованные бизнес-процессы определяют продуманные и проверенные процедуры и устраняют проблемы коммуникации между сотрудниками и клиентом [Магруппова, Кольцов, 2020].

Цифровизация бизнес-процессов – вариант для предприятий, которые хотят ускорить выполнение задач, наилучшим образом контролировать документооборот, эффективнее управлять производственными процессами, а также быстрее выводить на рынок новые продукты и получать преимущество среди конкурентов. Оцифровка — это процесс преобразования ресурсов на предприятии, которые были в аналоговой форме, в цифровую. Результатом цифровизации является хранение и совместное использование информации и данных по цифровым каналам связи и сетям. Использование цифровых технологий не только улучшает работу компании, но и влияет на получение преимущества среди конкурентов. Цифровизация — это большое облегчение и шаг в будущее как для самой компании и ее сотрудников, так и для деловых партнеров и клиентов [Богданова, 2020].

Цифровизация бизнес-процессов будет работать практически во всех отраслях. Ее возможности в основном используют производственные, сервисные и коммерческие компании, где цифровизация влияет на оптимизацию бизнес-процессов. Кроме того, она отлично подойдет для транспортно-логистической деятельности, ведь в этих случаях очень важен эффективный обмен данными и информацией между поставщиком и получателем.

Цифровизация - это не только начало цифровой трансформации, но и шаг к запуску автоматизации других бизнес-процессов, что, несомненно, повлияет на более эффективное функционирование предприятия. Одной из важнейших задач цифровизации является внедрение электронного документооборота в компании, что приводит к более эффективному управлению. Нельзя не отметить, что цифровизация позволяет работать удаленно, что очень актуально в наше время. Благодаря этому можно иметь доступ ко всем документам и необходимым материалам из любой точки мира.

Кроме того, оцифровка защищает документы от порчи или потери, тогда как их аналоговые версии очень легко потерять. Благодаря этому также ограничиваются любые задержки платежей или проблемы со своевременным выполнением задач. Оцифровка гарантирует, что конкретный документ всегда попадет к нужному человеку.

Помимо этого, эффекты цифровизации оказывают влияние на следующие аспекты функционирования предприятий:

- 5) Позволяет сократить расходы на содержание офиса.
- 6) Повышает производительность сотрудников.
- 7) Ускоряет процесс обмена информацией.
- 8) Позволяет оптимизировать логистические процессы.

Заключительным этапом работы становится модификация организационной структуры, обеспечивающая большую гибкость деревообрабатывающих предприятий. Отправной точкой для разработки изменений в организационной структуре становятся технологические усовершенствования, утвержденные к реализации. При проектировании изменений в организационной структуре учитываются следующие критерии: текучесть процессов, централизация внутри деревообрабатывающих предприятий, общие проектные решения, оптимальный размах управления и соответствующие полномочия по принятию решений владельцами процессов.

Заключение

Таким образом, углубляющийся кризис, вызванный санкционным давлением, не только ослабил потребительский спрос в деревообрабатывающей отрасли, но и серьезно подорвал финансовое состояние предприятий. Широко распространенная неопределенность, вызванная санкционным давлением, вызвала резкое и сильно заметное снижение доверия среди существующих участников рынка, что детерминировало и актуализировало необходимость изменения методов и модели управления бизнес-процессами и бизнес-коммуникациями.

Во времена кризиса компании меняют свои стратегические предположения, переопределяя свои бизнес-модели. Естественным следствием таких решений является модификация функционирующей системы процессов и организационной структуры. Подход компании к внедрению изменений и вовлечению высшего и среднего менеджмента обеспечивает успех. Продуманное переопределение стратегических предположений, бизнес-модели и процессов на более низких уровнях гарантирует эффективность внедрения изменений. Кроме того,

реализация изменений в рамках стратегически важного проекта вызывает совместные усилия правления, среднего звена и линейных сотрудников (являющихся членами процессных команд). Логическим завершением описанных изменений становится модификация организационной структуры, обусловившая адаптацию структуры к новому способу реализации процессов. Это позволяет сделать вывод, что такой подход может гарантировать успех деревообрабатывающим предприятиям, трансформирующимся в условиях санкционного давления.

Библиография

1. Агафонова, Г. В. Процессный подход в управлении предприятием: сущность и экономическое содержание / Г. В. Агафонова // *Инновации и инвестиции*. - 2020. - № 6. - С. 84-87.
2. Безрукова Т.Л., Морковина С.С., Яковенко Н.В. Кластерная модель управления интеграцией в сфере услуг лесного комплекса // *ЕГИ*. 2022. №40 (2). С.40-46.
3. Богданова Ю.З. Информационные технологии в деловых коммуникациях // *Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки*. 2020. №73. С.47-52.
4. Гудырева Л.В., Бабенко В.В. Моделирование бизнес-процессов в стратегии управления издательскими коммуникациями в вузе // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. 2015. №3. С.83-96.
5. Кудрявцева, С. С. Процессный подход в управлении промышленным предприятием: инструменты индустрии 4.0 / С. С. Кудрявцева, Р. А. Халиулин // *Компетентность*. - 2022. - № 6. - С. 36-41.
6. Магруппова З.М., Кольцов С.Г. Стратегии достижения конкурентного преимущества на основе цифровизации и информатизации производственных процессов // *Евразийский Союз Ученых*. 2020. №12-8 (81). С.4-9.
7. Миронова Д.Ю., Тимахович И.В., Помазкова Е.Е., Жаркова Ю.В. Концепция промышленного симбиоза: опыт применения в различных странах и перспективы реализации в России на примере Псковской области // *Экономика и экологический менеджмент*. 2022. №2. С.129-141.
8. Павленок, А. А. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов как реализация процессного подхода к управлению организациями / А. А. Павленок // *Вестник экономики, права и социологии*. - 2020. - № 3. - С. 27-32.
9. Фадеева Н.В. Процессный подход к управлению: дефиниции и интерпретации // *Экономика строительства*. 2022. №11. С.30-37.
10. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг. - СПб.: Азбука, 2018. - 317 с.

Methods of managing business processes and business communications by wood processing enterprises under sanction pressure

Aleksandr S. Ageev

Postgraduate student,
Moscow university for industry and finance "Synergy",
129090, 9/14, Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: krisma-t.ageev@mail.ru

Abstract

The article presents a description of the difficult situation that woodworking enterprises had to face under the pressure of sanctions. The necessity of transformation and change in the methods of business process management and business communications is substantiated, since for each enterprise the optimization of business processes is the main goal. Thanks to these measures, woodworking enterprises can not only keep up with competitors, but also get ahead of them. It is

shown that a strategic approach is required to optimize process chains, including the definition and structuring of all operational processes. An approach to optimizing the methods of managing business processes and business communications of woodworking enterprises under sanctions pressure based on digitalization and the use of information technologies is proposed.

For citation

Ageev A.S. (2023) Metody upravleniya biznes-protssami i biznes-kommunikatsiyami derevoobrabatyvayushchikh predpriyatii v usloviyakh sanktsionnogo davleniya [Methods of managing business processes and business communications by wood processing enterprises under sanction pressure]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (5A), pp. 489-496. DOI: 10.34670/AR.2023.94.51.023

Keywords

Digitalization, competitive advantage, efficiency, information technology, crisis

References

1. Agafonova, G. V. Protssnyi podkhod v upravlenii predpriyatii: sushchnost' i ekonomicheskoe sodержanie / G. V. Agafonova // *Innovatsii i investitsii*. - 2020. - № 6. - S. 84-87.
2. Bezrukova T.L., Morkovina S.S., Yakovenko N.V. Klasternaya model' upravleniya integratsiei v sfere uslug lesnogo kompleksa // *EGI*. 2022. №40 (2). S.40-46.
3. Bogdanova Yu.Z. Informatsionnye tekhnologii v delovykh kommunikatsiyakh // *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiiskoi akademii nauk. Sotsial'nye, gumanitarnye, mediko-biologicheskie nauki*. 2020. №73. S.47-52.
4. Gudyreva L.V., Babenko V.V. Modelirovanie biznes-protssov v strategii upravleniya izdatel'skimi kommunikatsiyami v vuze // *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkerskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2015. №3. S.83-96.
5. Kudryavtseva, S. S. Protssnyi podkhod v upravlenii promyshlennym predpriyatii: instrumenty industrii 4.0 / S. S. Kudryavtseva, R. A. Khaliulin // *Kompetentnost'*. - 2022. - № 6. - S. 36-41.
6. Magrupova Z.M., Kol'tsov S.G. Strategii dostizheniya konkurentnogo preimushchestva na osnove tsifrovizatsii i informatizatsii proizvodstvennykh protssov // *Evraziiskii Soyuz Uchenykh*. 2020. №12-8 (81). S.4-9.
7. Mironova D.Yu., Timakhovich I.V., Pomazkova E.E., Zharkova Yu.V. Kontseptsiya promyshlennogo simbioza: opyt primeneniya v razlichnykh stranakh i perspektivy realizatsii v Rossii na primere Pskovskoi oblasti // *Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2022. №2. S.129-141.
8. Pavlenok, A. A. Razvitie reinzhiniringa biznes-protssov kak realizatsiya protssnogo podkhoda k upravleniyu organizatsiyami / A. A. Pavlenok // *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. - 2020. - № 3. - S. 27-32.
9. Fadeeva N.V. Protssnyi podkhod k upravleniyu: definitsii i interpretatsii // *Ekonomika stroitel'stva*. 2022. №11. S.30-37.
10. Kharrington, Dzh. Optimizatsiya biznes-protssov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya / Dzh. Kharrington, K. S. Esseling. - SPb.: Azbuka, 2018. -317 s.