

УДК 336.5

И. В. Колбаско (blackmonk62@mai.ru),
кандидат экономических наук,
докторант кафедры маркетинга
Белорусского государственного
экономического университета
г. Минск, Республика Беларусь

Н. В. Максименко (maksimenko@i-bteu.by),
кандидат экономических наук, доцент
Белорусского торгово-экономического
университета потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

ОПТИМИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

В статье рассматриваются маркетинговые бизнес-процессы финансовых организаций, обеспечивающих поддержку организаций малого бизнеса в форме стартапов в сфере молодежного студенческого предпринимательства, дана авторская классификация бизнес-процессов, определены основные пользователи бизнес-процессов для руководителей соответствующего уровня.

The article examines the marketing business processes of financial organizations that provide support to small business organizations in the form of startups in the field of youth student entrepreneurship, gives the author's classification of business processes, identifies the main users of business processes for managers of the appropriate level.

Ключевые слова: маркетинговые бизнес-процессы; классификация бизнес-процессов; финансовая организация поддержки предпринимательства; молодежное студенческое предпринимательство; стартап.

Key words: marketing business processes; classification of business processes; financial organization of support of business; youth student's business; startup.

Введение

В настоящее время государственные и негосударственные организации различных типов и форм собственности Республики Беларусь перешли к активной реализации проектов по созданию собственных бизнес-моделей. Эта деятельность не дань новой «технологической» моде. Для этого существуют вполне объяснимые причины, связанные с действием совокупности объективных экономических и организационно-правовых факторов.

Так, наличие документированной бизнес-архитектуры организации – это обязательное условие его сертификации как по международным стандартам ISO 900х, так и по государственным и отраслевым.

Далее в условиях всевозрастающих инвестиций в ИТ-инфраструктуру организации одним из основных инструментов обоснования и оптимизации расходов на ее модернизацию является необходимость предварительного моделирования предполагаемых изменений в соответствующих бизнес-процессах и оценки ее эффектов.

Таким образом, наличие в организации соответствующей документации по бизнес-архитектуре является одной из характеристик ее управленческой зрелости и дополнительным фактором инвестиционной привлекательности.

Возрастание роли бизнес-моделирования определяется не только современными тенденциями в организации управленческих процессов, но и новациями в части проектирования корпоративных информационных систем. Уже значительная часть организаций предпочитает варианту исключительно самостоятельной технологической архитектуры вариант рассмотрения ее во взаимосвязи с бизнес-архитектурой, корпоративной архитектурой информации и архитектурой прикладных систем. Причины таких предпочтений заключаются в том, что «технологическая» фокусировка крайне затрудняет возможность демонстрации качественных и количественных показателей полезности, разрабатывает информационные технологии (ИТ) для целевого бизнеса организации, иденти-

фикацию и решение проблем, связанных с неэффективностью использования ИТ. Интегральный взгляд на корпоративную информационную систему создает эффективную методологическую основу для возврата инвестиций в информационные ресурсы и технологии предприятия.

Результатом такой трансформации с технологического на комплексный – бизнес-ориентированный взгляд на ИТ-инфраструктуру стало появление новой концепции и понятия «архитектуры организации (предприятия)», в которой бизнес-архитектура является не просто ключевым компонентом, но и определяющим логику построения всех остальных компонентов.

По оценкам различных аналитиков [1], в ближайшей перспективе 50% организаций перейдут от рассмотрения только технологической архитектуры организации к рассмотрению ее в совокупности с бизнес-архитектурой, корпоративной архитектурой информации и архитектурой прикладных систем. При этом создатели корпоративных ИТ-систем ориентируются на необходимости демонстрации результатов их работы с точки зрения основного бизнеса организации.

Фокусировка на целостной концепции «архитектуры предприятия» потенциально позволяет достичь более высоких результатов в плане возврата инвестиций от использования информации, которой предприятие обладает. В то же время это позволяет уменьшить проблемы, которые определяются сложностью эффективного использования информационных технологий, и уменьшить связанные с информационными технологиями непроизводительные затраты.

«Примат» бизнес-моделирования обусловлен современными подходами по проектированию различных информационных систем, когда в качестве обязательного этапа, предваряющего написание программного кода, выступают обязательная проработка и формализация логики бизнес-процесса. В условиях высокого уровня развития современных средств поддержки разработки программного обеспечения основные (либо значительная часть) ресурсы от проекта приходится на разработку именно бизнес-моделей. Очень показательным является заявление одного из участников конференции по Docflow, который сказал, что в проектах по внедрению систем электронного документооборота и административного делопроизводства до 70% затрат приходится на разработку и формализацию моделей внедряемых регламентов [2–3].

Успешность разработки и внедрения моделей бизнес-архитектуры как обязательного атрибута современной «управленческой культуры» организации существенно и во многом зависит от профессионального уровня заказчиков и исполнителей работ, наличия методологических наработок в области моделирования бизнес-процессов, развитости рынка инструментальных средств моделирования и оказываемых консалтинговых услуг в данной области.

Также обоснование необходимости разработки соответствующих моделей бизнес-архитектуры организации связано с пониманием факторов, которые подталкивают организацию к поиску наиболее оптимизированных решений в области организации деятельности.

К ним относят макроэкономические тенденции, конкурентную ситуацию, изменения в бизнес-стратегиях и т. д. Знание данных факторов и их увязка с возможностями решения проблем в рамках моделирования бизнес-архитектуры крайне важны для поддержки проекта топ-менеджментом организации.

Одним из начальных первичных вопросов у руководителей организации, ранее не знакомых с возможностями и задачами моделирования бизнес-процессов, является уточнение ожидаемых плюсов от результатов проведения консалтинговых работ по моделированию.

Стандартные ответы связаны с упором на оптимизацию бизнес-процессов организации и, соответственно, перечислением «базового набора» параметров оптимизации:

- наличие дублирующих функций;
- узкие места деятельности организации;
- выделение затратных центров;
- повышение качества выполнения отдельных операций;
- ликвидация избыточных операций;
- определение возможностей и направлений автоматизации;
- возможности и необходимости внедрения систем управления качеством;
- решение проблемы сертификации организации по ISO 900х.

Наиболее важным и первым по достижению является результат, касающийся упорядочивания и документирования знаний об организации. В рамках построения модели неизбежно происходят следующие процессы:

- инвентаризация и извлечение из различных источников (включая отдельных квалифицированных сотрудников) специфической с точки зрения деятельности организации информации (знаний);

– структурирование и систематизация извлеченной информации с учетом основных целей и задач деятельности организации;

– формализация и документирование информации (знаний) об организации.

Также очень важны следующие факторы:

– технологическая поддержка процессов сохранения ноу-хау организации;

– снижение зависимости от ключевых предпринимательских ресурсов для передачи знаний, навыков и компетенций новым сотрудникам;

– необходимость повышения уровня управляемости организации за счет формализации должностных требований и инструкций к персоналу.

Как правило, после проведения систематизации и формализации знаний по текущему состоянию деятельности организации еще до описания процессов и выбора метода их оптимизации (реинжиниринга) на основе специализированных инструментальных средств моделирования выявляются организационные и технологические резервы, которые могут быть использованы для повышения эффективности работы организации [4].

На этапе проведения систематизации и формализации бизнес-процессов организации осуществляется фактическая проверка наличия и четкости определения и, при необходимости, уточнение таких важных для организации данных, как:

– цели;

– задачи;

– показатели эффективности;

– соответствующие регламенты (инструкции, приказы и т. п.) бизнес-процессов.

В подтверждение данных тезисов в отношении роли и места бизнес-моделирования можно привести высказывание аналитика Gartner Джима Синура (Jim Sinur): «На самом деле большинство предприятий в действительности не понимают всей глубины и масштабов выполняемых ими бизнес-процессов, если они не занимались бизнес-моделированием в последнее время» [5]. В целом необходимо отметить, что по различным экспертным оценкам большинство предприятий будут вести проекты, которые так или иначе будут затрагивать различные аспекты проблемы совершенствования бизнес-процессов, несмотря на неоднозначные оценки практики реинжиниринга бизнес-процессов середины 1990-х годов.

Помимо методологических новаций и тенденций в развитии организации бизнеса и ИТ на развитие рынка потребностей в бизнес-моделировании существенное влияние оказывают современные подходы по оценке уровня развития (зрелости) организации. В рамках данных подходов модель бизнес-архитектуры является обязательным компонентом для оценки организации.

Использование бизнес-модели в деятельности организации открывает широкие возможности по качественно-количественной оценке ее эффективности, включая использование общепринятых (стандартизованных) методологий и инструментальных средств. По сути дела, бизнес-модель позволяет обеспечить измеримость ключевых характеристик организации путем использования соответствующих метрик: *метрики оценки «качества» самого процесса, метрики для оценки прямых результатов (output), метрики для оценки конечных результатов.*

Основными пользователями современной модели бизнес-архитектуры организации в рамках отдельных подразделений выступает широкая аудитория специалистов и руководителей:

– руководители, заинтересованные в систематическом, структурированном анализе проблем и возможностей, которые открываются перед бизнесом, и т. д.;

– системные архитекторы, которые отвечают за создание архитектуры отдельных информационных систем;

– разработчики информационных и технологических систем;

– бизнес-аналитики по различным направлениям предметной (целевой) деятельности организации;

– бизнес-аналитики, которые ведут процесс проектирования организационной структуры.

Как правило, первичная инициатива по организации моделирования бизнес-процессов может исходить от любого подразделения организации.

Это зависит от уровня осведомленности руководителей подразделения о возможностях и полезности моделей, приоритетности текущих задач оптимизации деятельности, завершенности моделирования отдельных бизнес-процессов организации.

Авторами по заказу ООО «Бизнес энд Рост» была выполнена работа по моделированию маркетинговых бизнес-процессов для проекта «Фабрика студенческих стартапов». ООО «Бизнес энд Рост» – это маркетинговое агентство полного цикла, одной из форм деятельности которого явля-

ется организация дополнительного образования для взрослых, особенно для студентов учреждений высшего образования. В рамках проекта было предусмотрено финансирование стартапов студентов.

С учетом роли и места в деятельности организации была проведена классификация бизнес-процессов на следующие типы:

– основные (ключевые) маркетинговые бизнес-процессы – устойчивые процессы производственно-хозяйственной деятельности, которые ориентированы на создание конечного продукта (услуги);

– обеспечивающие маркетинговые бизнес-процессы (правовое и кадровое обеспечение и т. д.) – бизнес-процессы, обеспечивающие нормальное выполнение основных процедур и изменяющиеся в зависимости от изменения состава и технологии основных процессов;

– процессы внешнего взаимодействия – процессы взаимодействия с объектами, не входящими в согласованные границы описания предметной области, например: если объектом моделирования является предприятие в целом, то процессом внешнего взаимодействия будет являться процесс представления отчетности контрольным органам.

Маркетинговые бизнес-процессы проекта «Фабрика студенческих стартапов» были сгруппированы в следующие группы и категории операций с указанием возможности применения предлагаемых инновационных методов подготовки и принятия решений:

ГРУППА РАЗРАБОТКА ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ.

1.1. Определение маркетинговой бизнес-концепции организации в долгосрочной перспективе.

1.1.1. Оценка внешней среды.

1.1.2. Изучение рынка и определение потребностей покупателей.

1.1.3. Оценка внутренних условий.

1.1.4. Создание маркетинговой стратегической картины.

1.1.5. Проведение возможностей по реструктуризации организации.

1.2. Категория разработка маркетинговой бизнес-стратегии.

1.2.1. Разработка общей концепции деятельности.

1.2.2. Определение и оценка стратегических возможностей по достижению целей.

1.2.3. Выбор долгосрочной бизнес-стратегии.

1.2.4. Координирование и согласование функциональных и процессных стратегий.

1.2.5. Создание маркетинговой организационной структуры.

1.2.6. Разработка и постановка организационных целей.

1.2.7. Формулировка стратегий бизнес-подразделений.

1.2.8. Разработка стратегии впечатления покупателя.

1.2.9. Внешнее и внутренне оглашение стратегий.

1.3. Категория исполнение и измерение стратегических инициатив.

1.3.1. Разработка стратегических инициатив.

1.3.2. Оценка стратегических инициатив.

1.3.3. Выбор стратегических инициатив.

1.3.4. Установка мер на высоком уровне.

1.3.5. Исполнение стратегических инициатив.

ГРУППА ОСНОВНЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ.

2. Категория разработка и управление товарами и услугами.

2.1. Управление программой развития товара (услуги).

2.1.1. Управление портфелем товара и услуги.

2.1.2. Управление жизненным циклом товара и услуги.

2.1.3. Управление патентами, авторскими правами и нормативными требованиями.

2.1.4. Управление основными данными по товару и услуге.

2.2. Формирование и определение новых идей для товара (услуги).

2.2.1. Проведение исследований на обнаружение новых идей.

2.2.2. Формирование новых концепций товара (услуги).

2.2.3. Определение требований к развитию товара (услуги).

2.3. Разработка товаров и услуг.

2.3.1. Моделирование и разработка прототипа товаров и услуг.

2.3.2. Тестирование рынка для новых или доработанных товаров и услуг.

2.3.3. Подготовка к предоставлению продукции (услуги).

3. Категория продвижение на рынке и продажа товаров и услуг.

- 3.1. Понимание рынков, покупателей и возможностей.
 - 3.1.1. Выполнение анализа исследования клиента и рынка.
 - 3.1.2. Оценка и ранжирование рыночных возможностей.
- 3.2. Разработка маркетинговой стратегии.
 - 3.2.1. Определение предложения продукта и ценности покупателю.
 - 3.2.2. Определение стратегии ценообразования.
 - 3.2.3. Определение и управление стратегией сбыта.
 - 3.2.4. Анализ и управление эффективностью каналов.
 - 3.2.5. Разработка стратегии маркетинговой коммуникации.
 - 3.2.6. Разработка и управление программой лояльности клиентов.
- 3.3. Категория разработка и управление маркетинговыми планами.
 - 3.3.1. Постановка целей, задач и метрик для товаров (услуг) по каналам (сегментам).
 - 3.3.2. Создание бюджетов для маркетинга.
 - 3.3.3. Разработка и управление ценообразованием.
 - 3.3.4. Разработка и управление промомероприятиями.
 - 3.3.5. Отслеживание мер по управлению взаимодействием с клиентами.
 - 3.3.6. Анализ и соответствие пониманию покупателя.
 - 3.3.7. Разработка и управление стратегией упаковки.
 - 3.3.8. Управление маркетинговым контентом продукта.
- 3.4. Разработка стратегии продаж.
 - 3.4.1. Разработка прогноза продаж.
 - 3.4.2. Выстраивание отношений с торговыми партнерами.
 - 3.4.3. Создание бюджета оборота по продажам.
 - 3.4.4. Постановка контрольных показателей и мер сбыта.
 - 3.4.5. Постановка мер по управлению взаимоотношениями с клиентами.
- 3.5. Разработка и управление планами продаж (администрирование продаж).
 - 3.5.1. Работа с лидами (возможностями).
 - 3.5.2. Управление взаимоотношениями с клиентами и ведение счетов.
 - 3.5.3. Разработка и управление коммерческими предложениями, конкурсными предложениями и котировками.
 - 3.5.4. Управление заказами клиентов.
 - 3.5.5. Управление торговыми партнерствами и объединениями.
4. Категория предоставление вещественных товаров.
 - 4.1. Планирование и согласование ресурсов в производственно-сбытовой цепочке.
 - 4.1.1. Управление спросом на товары и услуги.
 - 4.1.2. Планирование требований по распределению товаров.
 - 4.1.3. Установление ограничений планирования дистрибуции.
 - 4.1.4. Обзор политики планирования дистрибуции.
 - 4.1.5. Разработка стандартов качества и процедур.
 - 4.2. Управление логистикой и складами.
 - 4.2.1. Управление логистикой.
 - 4.3.1. Управление складами.
 - 4.4.1. Управление исходящей транспортировкой товаров.
5. Категория предоставление услуг.
 - 5.1. Установление методов управления и стратегий предоставления услуг.
 - 5.1.1. Установление методов управления предоставлением услуг.
 - 5.1.2. Разработка стратегий предоставления услуг.
 - 5.2. Управление ресурсами предоставления услуг.
 - 5.2.1. Управление требованиями к ресурсам предоставления услуг.
 - 5.2.2. Создание и управление планом ресурсов.
 - 5.2.3. Задействование ресурсов предоставления услуг.
 - 5.3. Предоставление услуг клиентам.
 - 5.3.1. Начало предоставления услуг.
 - 5.3.2. Предоставление услуг.
 - 5.3.3. Завершение предоставления услуг.
6. Категория управление обслуживанием клиентов.
 - 6.1. Разработка стратегии обслуживания клиентов.

- 6.2. Планирование и управление контактами обслуживания клиентов.
 - 6.2.1. Планирование и управление трудовыми ресурсами по обслуживанию клиентов.
 - 6.2.2. Управление проблемами в обслуживании клиентов и запросами.
 - 6.2.3. Управление жалобами клиентов.
 - 6.2.4. Обработка возвратов.
 - 6.2.5. Сообщение об инцидентах и рисках в управляющие органы.
 - 6.3. Предоставление послепродажного обслуживания.
 - 6.3.1. Обработка требований по гарантии.
 - 6.3.2. Управление взысканием с поставщиков.
 - 6.3.3. Обслуживание товаров.
 - 6.3.4. Переработка или ремонт возвращенных товаров.
 - 6.4. Управление отзывом товаров и нормативными проверками.
 - 6.5. Оценка операций обслуживания клиентов и удовлетворенности клиентов.
 - 6.5.1. Измерение удовлетворенности клиентов обработкой их проблем и запросов.
 - 6.5.2. Измерение удовлетворенности клиентов обработкой и разрешением жалоб.
 - 6.5.3. Измерение удовлетворенности клиентов товарами и услугами.
 - 6.5.4. Оценка и управление эффективностью гарантии.
 - 6.5.5. Оценка эффективности отзыва.
- ГРУППА СЕРВИСНЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ.
- 7. Категория управление информационными технологиями (ИТ) маркетинговой деятельности предприятия.
 - 7.1. Управление деятельностью в области маркетинговых информационных технологий.
 - 7.1.1. Разработка корпоративной стратегии ИТ для службы маркетинга.
 - 7.1.2. Определение маркетинговой архитектуры предприятия.
 - 7.1.3. Управление портфелем маркетинговых ИТ.
 - 7.1.4. Проведение исследования по маркетинговым ИТ и введение инноваций.
 - 7.1.5. Оценка и оглашение коммерческой ценности и эффективности маркетинговых ИТ.
 - 7.2. Категория разработка и управление взаимоотношениями с ИТ-клиентами.
 - 7.2.1. Разработка стратегии по маркетинговым ИТ-сервисам и решениям.
 - 7.2.2. Разработка и управление уровнями маркетинговых ИТ-сервисов.
 - 7.2.3. Рационализация спроса для маркетинговых ИТ-сервисов.
 - 7.2.4. Управление удовлетворенностью ИТ-клиентов.
 - 7.2.5. Реализация на рынке маркетинговых ИТ-сервисов и решений.
 - 7.3. Категория разработка и реализация контроля безопасности, приватности и защиты данных.
 - 7.4. Категория управление корпоративной маркетинговой информацией.
 - 7.4.1. Разработка стратегий управления маркетинговой информацией и контентом.
 - 7.4.2. Определение маркетинговой архитектуры корпоративной информации.
 - 7.4.3. Управление маркетинговыми информационными ресурсами.
 - 7.4.4. Управление маркетинговыми информационными ресурсами предприятия.
 - 7.5. Категория разработка и поддержание маркетинговых ИТ-решений.
 - 7.5.1. Разработка стратегии развития маркетинговых ИТ.
 - 7.5.2. Планирование жизненного цикла маркетинговых ИТ-сервисов и решений.
 - 7.5.3. Разработка и поддержание маркетинговой архитектуры маркетинговых ИТ-сервисов и решений.
 - 7.5.4. Создание маркетинговых ИТ-сервисов и решений.
 - 7.5.5. Поддержание маркетинговых ИТ-сервисов и решений.
 - 7.6. Категория разворачивание маркетинговых ИТ-решений.
 - 7.6.1. Разработка стратегии разворачивания маркетинговых ИТ.
 - 7.6.2. Планирование и реализация изменений.
 - 7.6.3. Планирование и управление релизами.
 - 7.7. Категория предоставление и поддержка маркетинговых ИТ-сервисов.
 - 7.7.1. Разработка стратегии предоставления маркетинговых ИТ-сервисов и решений.
 - 7.7.2. Разработка стратегии поддержки маркетинговых ИТ.
 - 7.7.3. Управление ресурсами маркетинговой ИТ-инфраструктуры.
 - 7.7.4. Управление операциями маркетинговой ИТ-инфраструктуры.
 - 7.7.5. Поддержка маркетинговых ИТ-сервисов и решений.

Заключение

Таким образом, разработанная модель бизнес-архитектуры «Фабрика студенческих стартапов» позволила обеспечить организацию универсальным инструментом, который способствует прежде всего осознанию своей собственной структуры и методов организации всех бизнес-процессов. Такая модель позволила сформировать оптимальный план продвижения организации в области образовательного бизнеса и развивающихся ИТ-технологий при создании проекта «Школа Бизнеса «Молодой Бизнес-администратор» (ШБ МБА) и его презентации в рамках КЭФ-2019.

Список использованной литературы

1. **Диксон, П. Р.** Управление маркетингом / П. Р. Диксон. – М. : Бином, 1998. – 560 с.
2. **Гурней, Б.** Введение в науку управления / Б. Гурней. – М. : Прогресс, 2019. – 430 с.
3. **Лебедев, М. П.** Государственные решения в системе управления социалистическим обществом / М. П. Лебедев. – М. : Юрид. лит., 1974. – 296 с.
4. **Ярьес, О. Б.** Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / О. Б. Ярьес, И. В. Паньшин. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2011. – 66 с.
5. **Основные** функции управления маркетингом и организационные формы их реализации // uchebnik.online. – 2018. – URL: <http://uchebnik.online/osnovyi-marketinga-besplatno/osnovnyie-funktsii-upravleniya-marketingom.html> (дата обращения: 08.10.2018).

Получено 04.12.2024.