

Единство бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций в практике бизнеса*

The Unity of Business Processes and Business Communications in Business Practice

Ю. ПАМУХИН

Памухин Юрий Генрихович, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия» (г. Москва). ORCID: 0000-0001-6182-2700. E-mail: YuriGP@mail.ru

Когда два разных, но тесно связанных аспекта одного общего объекта бизнеса – бизнес-процессы и бизнес-коммуникации – разделяются и исследуются отдельно, часто возникает проблема. Статья рассматривает объективные причины такого явления, приводится конкретный пример объекта бизнеса – коммерческого конкурса, и показано, что при разделении процессов и коммуникаций возникают неожиданные результаты бизнеса, анализируются причины, по которым возникают различия, и показаны возможности устранения этой проблемы. Целью этой статьи является доказательство того, что для создания бизнес-процессов и соответствующих бизнес-коммуникаций, как основных объектов любого реального бизнеса, необходим целостный или системный подход.

Ключевые слова: бизнес-процессы, бизнес-коммуникации, организационный дизайн, системный подход, коммерческий конкурс.

When two different but closely related aspects of one common business object – business processes and business communications – are separated and investigated separately, a problem often arises. The article examines the objective reasons for this phenomenon, provides a specific example of a business object – a commercial competition, and shows that unexpected business results arise when separating processes and communications, analyzes the reasons why differences occur, and shows the possibility of eliminating this problem. The purpose of this article is to prove that a holistic or systematic approach is needed to create business processes and related business communications as the main objects of any real business.

Keywords: business processes, business communications, organizational design, systematic approach, commercial competition.

Введение

Задача построения бизнес-процессов как определенной последовательности действий для работы всех функциональных частей бизнеса, по сути, есть задача создания самого объекта этого бизнеса. Бизнес-процессы, как процедура трансформации ресурсов бизнеса в бизнес-результаты определяют бизнес, выделяют его из круга подобных и часто становятся источником конкурентного преимущества. Именно поэтому вопросу построения бизнес-процессов вместе с задачами определения результата и поиска необходимых ресурсов всегда уделяется первостепенное внимание в создании нового бизнеса [14]. С целью анализа задач построения эффективного и конкурентного будущего бизнеса исследователи вводят различные классификации бизнес-процессов, подробно описывают необходимые компоненты, вводят показатели эффективности. Вопрос управления бизнес-процессами стоит перед руководителем бизнеса также и на стадии взросления бизнеса и снова становится критичным к моменту, когда неизбежна трансформация бизнеса. В такой ситуации говорят о реорганизации бизнес-процессов на разных уровнях в действующей компании [15]. В любом случае, формированию того или иного рабочего процесса предшествует определение желаемого результата, а также понимание

* Ссылка на статью: Памухин Ю.Г. Единство бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций в практике бизнеса // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2024. № 4. С. 101–110. DOI: 10.34773/EU.2024.4.17.

необходимого набора ресурсов, включая обязательно и человеческие ресурсы, т.е. участников, выполняющих последовательность запланированных операций.

Выполнение рабочих операций неизбежно приводит к взаимодействию работников друг с другом, к обмену информацией или бизнес-коммуникациям. Таким образом, любой бизнес-процесс неизбежно несет в себе социальные отношения в виде системы бизнес-коммуникации, уникальной в своем роде, как уникальны все человеческие ресурсы, участвующие в этих коммуникациях. Эта отличительная характеристика – взаимодействие сотрудников организации, дала основу для отдельной научной и учебной дисциплины, в фокусе которой находится обмен информацией между людьми в процессе создания ценностей. Так, синонимом бизнес-коммуникаций выступает термин деловые коммуникации, именно такое название получила отдельная научная дисциплина [16].

В таких случаях возникает проблемная зона, когда разделяются и исследуются отдельно два в принципе разных, но тесно связанных друг с другом аспекта, две стороны одного общего объекта бизнеса. Организационная теория справедливо рассматривает задачу построения структуры организации, нацеленную на оптимальное достижение поставленных результатов. Создание структуры направлено на разделение рабочих операций на отдельные составляющие и формирование соответствующей системы координации между этими частями. Суть выбора оптимальной структурной формы состоит в построении наиболее эффективной системы, выполняющей решение рабочих задач конкретного бизнеса [8]. С другой стороны, любые построенные рабочие процессы вовлекают в свое выполнение реальных, конкретных людей, от взаимодействия которых друг с другом зависит главное – результат рабочего процесса. При этом коммуникации как общение, и бизнес-коммуникации как общение людей, участвующих в работе бизнеса в частном случае, не представляют возможности разделить процесс общения на отдельные последовательные составляющие и таким образом провести регламентацию бизнес-коммуникаций. Вместо этого исследователи вопросов коммуникаций обращаются к инструментам психологии и социальной психологии, разделяют коммуникации на отдельные виды, такие как презентации, совещания, переговоры и другие формы общения [15; 16]. В результате такого разделения концепций бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, имеющих, вообще говоря, формальное объективное основание, возникает опасность получать от бизнес-процесса совсем другой результат, отличный от запланированного.

В данной статье рассматривается реальный пример, на основе которого приводится разбор последствий практического разделения этих двух концепций, анализ причин возникновения различий и предложение сочетать процессы коммуникации и бизнеса друг с другом. Поэтому главной целью данной статьи можно назвать обоснование необходимости целостного или системного подхода к формированию бизнес-процессов и соответствующих бизнес-коммуникаций, как основных объектов любого реального бизнеса. С целью доказательства данного тезиса приводятся два аргумента:

- формальное следование бизнес-процессу без должного внимания вопросу взаимоотношения участников с высокой вероятностью приводит к результату, отличному от ожидаемого;
- каждый участник конкретного бизнес-процесса кроме понимания и выполнения личной роли должен иметь представление о действиях других участников и целостное представление о бизнес-процессе и его ожидаемых результатах.

Методология

В основу исследования положен метод системного подхода и системного анализа. Данный метод предполагает выделение актуальной проблемы в составе ограниченной системы, т.е. совокупности связанных друг с другом определенным образом элементов. Исследуемая система представляет ограниченную часть бизнеса, работающей организации, выделенной исходя из поставленной конкретной цели, достижения определенного результата. Исследуются определенные составные части – элементы и подсистемы, взаимодействующие друг с другом для достижения поставленной цели. Таким образом, проблема оказывается «погруженной» внутрь

определенной среды или системы, в рамках которой и предлагается вести поиск решения [17]. Работа также опирается на индуктивный метод – переход от частного к общему, где в основу аргументации положен анализ реальной ситуации конкурсного бизнес-процесса корпоративной закупки. Истинность выводов подтверждается многолетней практикой результатов разнообразных конкурсов из спектра различных отраслей. На основе выводов анализа отдельно взятого бизнес-процесса и бизнес-коммуникации выполняется переход к утверждению общей закономерности: необходимости всегда сочетать бизнес-процессы с бизнес-коммуникациями.

Обзор литературы

Большинство работ, относящихся к теории менеджмента, разделяют понятия бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций, выводя их, в частности, в разные главы монографий и учебников, а также научно-практические публикации [8; 14–16]. Таким образом, задачи построения и анализа бизнес-процессов попадают в этих монографиях в разделы, посвященные строительству структурной формы бизнеса, напрямую связанные со стоящими организационно-процессными задачами [8]. Вопросы отношений работника со своей группой, а также взаимоотношения работника с организацией принято относить к другим разделам, близким к изучению управления командами и корпоративной культуры организации. Большая группа исследований научного и прикладного характера посвящена ведению переговорной деятельности, как определенному классу бизнес-коммуникаций [16].

Следует также упомянуть публикации чисто прикладного характера, такие как [12], посвященные отдельным практическим задачам создания и управления бизнесом, как наставления начинающим предпринимателям. Здесь связь аспектов проектирования рабочих, производственных, торговых процессов собственного бизнеса и вопросы человеческих отношений пересекаются слабо, хотя, нужно отдать должное, каждая из сторон получает свое отдельное внимание.

Объединение бизнес-коммуникаций и бизнес-процессов было выполнено в работах Ю.Б. Рубина [14; 15], посвященных практике и обучению профессиональному предпринимательству. В этих публикациях показана связь концепций: «Бизнес-процессы производятся в прямом или косвенном взаимодействии с окружением. Поэтому они включают бизнес-коммуникации предпринимателей с другими совладельцами бизнеса, партнерами, потребителями, поставщиками, различными государственными органами и их сотрудниками, средствами массовой информации, общественными организациями и др. С помощью бизнес-коммуникаций (предпринимательских коммуникаций) владельцы бизнеса и принадлежащие им фирмы выстраивают отношения на рынке». В своих работах Ю.Б. Рубин вводит также сочетание конкуренции и сотрудничества как атрибутов бизнес-коммуникаций применительно к любым субъектам, вступающим в отношения делового общения.

В заключение обзора литературы следует упомянуть важную на взгляд автора работу А.А. Аузана [3], в которой показана связь влияния культурных кодов и ценностей социальных общностей, наций и народов на их благосостояние. Как известно, культура, как совокупность общих моделей поведения и группа культурных кодов, посредством которых изучается культура, формируется в процессе коммуникаций людей, и накопленного практического опыта определенных групп людей. Таким образом, культура нации или населения есть, прежде всего, результат коммуникаций. С другой стороны, уровень благосостояния населения, как показано в глубоком исследовании [1; 3], зависит, главным образом, от институциональной экономики, которая определяет правила взаимодействия экономических субъектов. Институциональная экономика, таким образом, регламентирует действия субъектов, принципиальным образом определяет бизнес-процессы в широком смысле. Упомянутая выше публикация А.А. Аузана показывает, что между этими понятиями существует очень сильная связь, в которой институты влияют на культуру, и наоборот, культура оказывает самое непосредственное влияние на институты и благосостояние народа в целом. Эта тема, несомненно, очень глубокая и важная, подтверждает актуальность темы настоящей статьи, гораздо более узкой, сфокусированной на аспектах работы отдельно взятого бизнеса.

Бизнес-процессы как основа самого бизнеса

Необходимость повторения отдельных рабочих операций, выстраивание правильной последовательности этих операций, подтвержденной опытом, и удаление лишних, ненужных действий, все это вместе приводит к формированию определенных регламентов работы, которые и получили название бизнес-процессов [14]. Концепция бизнес-процессов возникает из естественных требований эффективности и конкурентности в условиях рыночной экономики.

Формированию каждого отдельного процесса необходимым образом предшествует прогнозирование ожидаемого результата, что связано с показателем результативности. С другой стороны, создание любого нового бизнес-процесса непременно требует использования дополнительных ресурсов и соответствующих издержек. В этой связи возникает параметр эффективности бизнес-процесса, показывающий степень затратности ресурсов для достижения поставленного результата. Задача формирования оптимального бизнес-процесса, очевидно, предполагает сочетание результативности и максимальной эффективности последовательности действий, что достигается на основании своего либо уже известного опыта.

Планирование и организация любого бизнес-процесса начинается с формулирования конкретного и измеримого результата, выделения последовательности отдельных операций, включает введение критериев контроля и определение необходимых рабочих инструкций для каждого из участников процесса. Кроме того, требуется назначить отдельного сотрудника ответственным за достижение результата всего бизнес-процесса, и наделить его необходимыми полномочиями. В любом из процессов непременно участвуют и другие работники, каждый из которых должен быть компетентным в выделенной для него роли. С этой целью большинство организаций создает стандарты и регламенты отдельных операций, из которых состоят бизнес-процессы, чтобы иметь возможность вводить работников в эти процессы, а также контролировать результаты работы каждого участника. В конечном счете все выделенные бизнес-процессы формируются и формулируются достаточно подробно и создают общую базу знаний бизнеса, в которой работает компания. Среди прочих достоинств такая практика позволяет эффективно решать вопросы замены работников на освободившихся вакансиях. Подробно описанные процедуры и правила процесса дают основание считать, что новый работник, соответствующий корпоративным правилам и профессиональным рабочим стандартам, сможет также успешно выполнять свою роль в конкретном регламентированном процессе и будет достигать запланированного результата.

Так часто строится и вся структура организации, как система для реализации основных и вспомогательных бизнес-процессов, однако эта практика далеко не всегда приводит к желаемым результатам.

В приводимом ниже примере достаточно известного, типового бизнес-процесса конкурсной закупки показано, что безукоризненно построенный бизнес-процесс и последующее формальное его выполнение отдельными участниками вполне обоснованно может не приводить к желаемому результату. Главной причиной этого оказываются сами участники бизнес-процесса, люди, которые имеют свои отдельные интересы, и в этой связи по-разному взаимодействуют друг с другом. Другими словами, тщательное планирование бизнес-процесса без должного внимания к участникам, к их не только профессиональным, но и личностным качествам и интересам, к отношениям, которые неизбежно возникают, может приводить к незапланированным и нежелательным результатам самого бизнес-процесса.

Процессы и коммуникации в коммерческом конкурсе

Процедура конкурсных закупок давно вошла в практику работы бизнеса, особенно в случаях, когда речь идет о закупках больших объемов товаров, либо ценностей с высокой стоимостью, например, проектов или больших комплексных решений. Известной практикой покупателя в таких случаях стало формирование конкурентной среды в форме конкурса, к участию в котором приглашаются несколько разных продавцов – претендентов на контракт. Инструмент

естественной ситуационной конкуренции позволяет покупателю делать выбор и получать лучшее для себя предложение, как в потребительском отношении, так и в экономическом, ценовом.

Для многих предприятий, в частности, государственных структур, предприятий, находящихся преимущественно в государственной или муниципальной собственности, приняты законодательные нормы проведения конкурсных закупок, в частности, федеральные законы 44-ФЗ и 223-ФЗ [2; 6]. Эти документы очень подробно описывают всю последовательность действий и каждое действие в отдельности с главной целью для покупателя: получить лучшие условия от конкурирующих продавцов. Существует и другая цель жесткой конкурсной процедуры – стремление уйти от возможных коррупционных действий со стороны отдельных участников сделки. Так, полностью детерминированные и прозрачные условия бизнес-процесса делают процедуру конкурса привлекательной не только для бизнеса с государственным участием, но и для компаний с частным капиталом.

Любая конкурсная процедура представляет в высшей степени четкий, подробно описанный в деталях бизнес-процесс [4; 5]. Это абсолютно необходимое условие для декларации и обеспечения равных прав каждого из претендентов на победу в конкурсе, в противном случае выбор может считаться несправедливым, предвзятым. В целом, бизнес-процесс конкурсной закупки можно иллюстрировать схемой (рис.1). На рисунке серым цветом показаны основные операции бизнес-процесса, в котором участвуют исключительно сотрудники организации-продавца. Элементы схемы без заливки показывают внешние операции, где участвуют представители как продавцов, так и покупателя.



Рис. 1. Формальный бизнес-процесс конкурсной закупки

Для полноты картины следует дать несколько кратких комментариев к схеме этого бизнес-процесса.

1. Конкурс как процесс всегда детерминирован во времени, есть определенные даты начала и завершения, когда организатор обязуется публично объявить результат работы конкурсной комиссии и свой выбор участника-победителя.

2. Требования к участию в конкурсе прописаны для каждого из претендентов одинаково, каждый из участников имеет равный доступ к открытой для них информации. Все дополнительные частные вопросы и ответы по условиям конкурса доступны каждому участнику.

3. Критерии выбора всегда определены, включая безусловные требования предложения самой привлекательной цены проекта.

4. С каждым из участников конкурса подписывается соглашение о конфиденциальности передаваемой информации. Нарушение такого соглашения может стать поводом для отмены результата конкурса и применения административных процедур в отношении нарушителя.

Таким образом, участие в конкурсе, как выполнение бизнес-процесса, представляется абсолютно прозрачным и понятным [4; 5]. Вопрос победы в конкурсе сводится к отдельной ситуационной конкурентной операции, которая состоит в формировании продавцом-участником лучших условий своего предложения. Именно так и поступают многие менеджеры по продажам: составляют свое самое лучшее предложение, исходя из исходных требований покупателя, затем стараются сократить свои издержки, максимально снижают маржу своей цены, чтобы предложение стало наиболее привлекательным. Все происходит по правилам конкурса, с учетом возможностей организации каждого отдельного продавца. Практически каждый из участников рассчитывает на победу в конкурсе, при этом победителем почти всегда оказывается только один из претендентов.

Условия, предложенные победителем конкурса, объявляются всем участникам, и эти условия действительно оказываются самыми предпочтительными. Все происходит по правилам, при этом победителем конкурса чаще всего становится компания, предложение которой, помимо цены, лучше других отражает все условия и требования покупателя. Этот продавец – победитель лучше других понимает своего клиента, и, как правило, уже имеет опыт коммерческих отношений с организатором конкурса. Здесь и возникает очевидный вопрос: в чем же состоит конкурентное преимущество победителя, ведь конкурсный бизнес-процесс для всех одинаков, каждый заинтересован в том, чтобы не просто участвовать в конкурсе, но и получить приз – право на дорогой и привлекательный коммерческий контракт. Действительно, в каждом бизнес-процессе определяющим фактором оказывается его результат. Чтобы понять источник конкурентного преимущества победителя и причину его победы, недостаточно и даже неправильно рассматривать конкурс только через описанную призму бизнес-процесса.

Известно, что все решения принимают конкретные люди, которые взаимодействуют друг с другом, вступают в бизнес-коммуникации. Именно от характера этих коммуникаций зависит результат бизнес-процесса, поэтому на конкурс, как на процесс закупки следует смотреть несколько шире, чем это показано на рис. 1. Получается, что для полного анализа следует использовать системный подход, и выяснить, что стоит за границами формального процесса. Действительно, до момента объявления формального начала конкурса должно произойти как минимум несколько важных событий, которые, как можно убедиться ниже, вряд ли можно считать жестко определенным и регламентированным бизнес-процессом.

В первую очередь нужно исходить из того, что каждая крупная корпоративная закупка направлена на решение некоторой вполне конкретной организационной проблемы компании-покупателя: внутренней операционной или внешней рыночной. Опуская все возможные операционные детали [10; 11], заметим, что эта проблема покупателя должна быть ему понятной и представляться важной, только в этом случае начинается активный поиск решения.

Далее: предмет будущего конкурса, как решение проблемы, должен быть доступен на рынке и в определенной степени изучен владельцем этой корпоративной проблемы. Здесь уже в той или иной форме неизбежно начинается взаимодействие с одним или несколькими владельцами предложения поставки. Другими словами, начинаются бизнес-коммуникации по исследованию возможности решения корпоративной проблемы, с одной стороны, и возможности

корпоративной продажи – с другой. В этот не очень определенный во времени момент происходит обмен информацией, а главное, начинается развитие отношений между отдельными людьми. Этот процесс сложно регламентировать определенными правилами и временными рамками, здесь взаимоотношения в большей степени носят переговорный характер, о чем, например, так ярко написано в [9; 12]. Результатом сессий бизнес-коммуникаций в конечном счете становится решение о закупке с выделением определенного корпоративного бюджета, а также решение об организации самого процесса конкурса. Понятно, что участники бизнес-коммуникаций, так или иначе, делают свой вклад в подготовку конкурсных требований, которые не могут не отражать уже сложившихся отношений и, соответственно, влиять на предпочтения покупателя. Таким образом, решение о проведении конкурса становится результатом бизнес-коммуникаций сторон, где, помимо компании-покупателя, владельца проблемы, участвует и будущий конкурсант, который лучше других понимает проблему и может ее решить. Именно этот конкурсант оказывается и реальным претендентом на победу [11].

Так, полная системная картина конкурса как процесса может быть представлена на рис. 2, где добавлены неформализованные подготовительные этапы бизнес-коммуникаций, без которых проведение конкурса оказывается просто невозможным.



Рис 2. Целостное представление бизнес-процесса и бизнес-коммуникации конкурсной закупки

Все остальные приглашенные новые участники конкурса могут прилагать самые активные усилия по созданию своего предложения, следовать поставленным условиям конкурса до последней точки и стремиться сделать лучшее ценовое предложение. Тем не менее получается, что объективные, прозрачные для всех и справедливые условия участия в конкурсе оказываются все же неодинаковыми для разных конкурсантов. В связи с этим также понятно, почему приоритетом всегда пользуются те участники, которые вступили в бизнес-коммуникации с организатором будущего конкурса задолго до формального начала конкурса как бизнес-процесса корпоративной закупки. Из проведенного системного анализа ситуации становится очевидным, что фокус внимания лишь на формальной стороне бизнес-процесса конкурса без внимания к вопросу развития бизнес-коммуникаций будет ошибкой, и вряд ли приведет к победе, как желаемому результату участия в конкурсе.

Hard skills в процессах и soft skills в коммуникациях

С недавнего времени в обращение вошли термины *hard skills* и *soft skills*, которые разделяют профессиональные навыки на две разные группы, важные для успешного участия работников в любом из бизнес-процессов. К группе навыков *hard skills* принято относить профессиональные, технические, узкопрофильные способности рабочих действий в отношении тех или иных предметов, или средств производства. Навыки общения людей друг с другом без конфликтов, конструктивно и с достижением результата обычно относят к группе «мягких» способностей (*soft skills*), наиболее ярким примером которых бывает ведение переговоров, достижение соглашений сторон.

Проектирование бизнес-процессов предполагает необходимые действия разных участников в соответствии с описанными инструкциями по рабочим операциям. Узкопрофессиональный взгляд на требуемые навыки участников определяет требования иметь соответствующий опыт, а также список необходимых способностей выполнять отдельные рабочие операции. Предполагается, что адекватно подобранными для бизнес-процесса специалистами будут работники с успешной практикой таких же или близких операций, люди с соответствующей для выполнения бизнес-процессов квалификацией. Такой подход оказывается вполне обоснованным для, возможно, достаточно сложных, но все же четко определенных задач, с невысокой степенью неопределенности и низким риском в отношении каждой отдельной операции.

Примерно так действуют менеджеры по продажам, которые ведут работу над коммерческими предложениями из описанного выше примера. Эти специалисты в продажах концентрируют усилия своей проектной команды на достижение максимального соответствия требованиям поставленного в документах конкурсного задания, затем ищут и находят возможности снизить себестоимость своих издержек, чтобы цена оказалась минимальной. Так строится их тактика участия в конкурсе, они в большей степени работают с документами, предполагая, что соответствие требованиям и есть залог успешной работы. Поэтому такие менеджеры со ставкой на *hard skills* раз за разом получают один и тот же негативный результат, и после нескольких циклов участия без победы оказываются в положении поиска новой работы.

Ограниченность такого подхода с фокусом на *hard skills* состоит в том, что составленные условия отражают намерения, ожидания отдельных людей или групп людей, и бизнес-процесс вышеописанной конкурсной продажи должен строиться именно на удовлетворении этих намерений и ожиданий. Чтобы понять и, возможно, даже как-то повлиять на такие ожидания, необходимо, во-первых, находить этих отдельных людей или группы, и, во-вторых, уметь строить отношения общения с ними. Очевидно, что эти навыки, тоже вполне профессиональные, принципиально отличаются от описанных выше требований опыта выполнения пусть сложных, но жестко поставленных задач. Данные навыки, *soft skills*, очевидно, не менее значимые, развиваются также на основе опыта, однако не привязанного к тем или иным узким профессиональным задачам.

Из проведенного выше анализа можно сделать вывод о необходимости сочетания обеих групп навыков для эффективного и результативного выполнения бизнес-процессов с построением эффективных и результативных бизнес-коммуникаций.

О некоторых особенностях бизнес-коммуникаций

Повторимся в последний раз, что к бизнес-коммуникациям следует относить общение, обмен информацией различных работников, которых объединяет участие в тех или иных бизнес-процессах, с целью достижения желаемого результата. Таким образом, бизнес-процессы и бизнес-коммуникации можно считать вместе объектом отдельно взятого бизнеса. В этом разделе необходимо отразить важные существенные различия этих двух сторон, причиной которых оказывается человеческий фактор и множество особенностей, которые определяются поведением отдельных людей. Первой такой особенностью следует выделить совсем несвойственный бизнес-процессам горизонтальный и вертикальный характер различных бизнес-коммуникаций.

Под вертикальными коммуникациями принято подразумевать общение людей (или групп), где позиция одного из участников оказывается выше позиции другого, в смысле отношения подчинения или формальной власти. Вертикальные коммуникации имеют место между работниками одной организации с разным положением подчинения друг другу либо в более широких системах, где отношение подчинения устанавливается действующими правилами или законами. Вертикальная коммуникация создает возможность отношений типа «поручение» или даже «приказ», выполнение которого другой стороной считается необходимым, независимо от интересов и ожиданий этой другой стороны. В этом отношении, ответственное за результат бизнес-процесса лицо обычно наделяется организацией более высокой властью над другими участниками процесса именно с целью возможности управлять ходом процесса и нести ответственность за результат.

Горизонтальными коммуникациями следует считать отношения между участниками бизнес-процесса, в которых отсутствует неравенство полномочий в отношении друг друга, либо участники не подчиняются друг другу по причине принадлежности к разным организациям (внешние коммуникации [14; 15]). Очевидно, что значение навыков общения или способности построения эффективной коммуникации становится важным именно в случае горизонтальной коммуникации, где нет властного неравенства, и достижение соглашения требует совсем других усилий и компетенций. Именно этим вопросам посвящено множество работ по темам успешных продаж или переговоров. От способностей понимать друг друга, различать формальные требования и реальные потребности, от умения договариваться во многом и зависит результат бизнес-процесса, спроектированного оптимальным образом согласно всем правилам. Здесь следует указать на важный атрибут любых коммуникаций, в том числе и коммуникаций в бизнесе, а именно атрибут доверия между участниками.

Отношение доверия определяется как готовность одного из участников сторон быть открытым, общаться без опасения, что другой участник использует открытое общение в своих интересах и во вред первому [7; 16]. Отношение доверия, как показывает практика, создается не быстро и требует специальных усилий, личного примера со стороны руководителей бизнеса. С другой стороны, доверие в высшей степени способствует эффективному взаимодействию конкретных работников в любом бизнес-процессе, поэтому и ценится так высоко. Атрибут доверия оказывается также одним из главных условий эффективной работы любой команды, о чем уже много написано в разных исследованиях командной работы, например, [7]. В заключение темы доверия можно заметить, что повышение общего уровня этой характеристики взаимодействия в национальном масштабе может очень существенно повлиять на рост показателей всей экономической системы государства [1; 3].

В дополнение к доверию можно также добавить другие важные характеристики бизнес-коммуникаций, которые оказываются необходимы для эффективной командной работы. Таким образом, можно утверждать, что для идеальной работы любого бизнес-процесса в дополнение к профессиональным компетенциям участников необходимо прилагать все усилия для создания эффективной системы соответствующих бизнес-коммуникаций этих участников.

Заключение

В работе проведено исследование темы взаимосвязи бизнес-процессов и бизнес-коммуникаций применительно к любому отдельно взятому бизнесу. На примере одного из наиболее известных и подробно регламентированных бизнес-процессов показано, что формальное следование всем условиям и требованиям конкретного бизнес-процесса далеко не всегда приводит к ожидаемому результату. Причиной этого, как продемонстрировано на этом же примере бизнес-процесса корпоративной закупки, может быть недостаточное внимание соответствующим и совершенно необходимым бизнес-коммуникациям.

В статье приводится обоснование причин раздельного внимания и отношения к бизнес-процессам и бизнес-коммуникациям, показано, что профессиональные рабочие навыки участников бизнес-процессов и коммуникационные навыки следует непременно сочетать. Отдельное

внимание уделено аспекту доверия между участниками бизнес-коммуникаций, необходимому для эффективного выполнения ими своих рабочих операций, и достижения желаемого результата бизнес-процесса.

Литература

1. Аджемоглу Д., Робинсон Дж. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты. М.: АСТ, 2017. 693 с.
2. Архипов Ю. А. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебное пособие. М.: Столица, 2015. 292 с.
3. Аузан А.А. Культурные коды экономики: как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: АСТ, 2023. 160 с.
4. Дегтяревская А. Госзакупки и тендеры для малого бизнеса. Как участвовать, чтобы побеждать. Москва: Олимп-Бизнес, 2022. 352 с.
5. Звягина К.В. Тендеры в коммерческих предприятиях. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. 286 с.
6. Краев Н.А., Борисов А.Н. Комментарий к федеральному закону «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц (постатейный)». Москва: «Деловой двор», 2012. 119 с.
7. Ленсиони П. Как решить пять основных проблем команды: практическое руководство для лидеров менеджеров и консультантов. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 129 с.
8. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. М.: Эксмо, 2009. 464 с.; Руководство по улучшению бизнес-процессов / Harvard Business School Process / Пер. Е. Милицкая. М.: Альпина Паблишер, 2022. 132 с.
9. Недякин М. Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит. М.: Бомбора, 2019. 192 с.
10. Памухин Ю.Г. Галерея портретов b-2-b-покупателей // Управление продажами. 2019. № 2. С. 126–143.
11. Памухин Ю.Г. Системный подход в сложной b-2-b-сделке // Управление продажами. 2019. № 1. С. 18–31.
12. Потапенко Д.В. Бизнес – это глаголы и существительные, которые заканчиваются цифрами. М.: АСТ, 2018. 280 с.
13. Роббинс Х., Финли М. Почему не работают команды? Что идет не так как это исправить. М.: Хорошая книга, 2005. 304 с.
14. Рубин Ю.Б. Бизнес-процессы и бизнес-коммуникации // Конкуренция. Обучение предпринимательству. Система бизнеса. М.: Синергия, 2018. 871 с.
15. Рубин Ю.Б. Управление собственным бизнесом. М.: Синергия, 2021. 1104 с.
16. Руденко А.М. Деловые коммуникации: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. 350 с.
17. Шервуд Д. Видеть лес за деревьями: Системный подход для совершенствования бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2012. 341 с.