|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 65.012.23** |  |
|  | **Е.А. Шумаева,** *к.гос.упр., доц.*  **Е.А. Алымова**  *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,*  *Донецк, Донецкая Народная Республика*  ***E.A. Shumaeva, Y.A. Alymova***  *Donetsk National Technical University, Donetsk, Donetsk People’s Republic* |
|  | |
| СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ | |
|  | |
| **MODERN APPROACHES TO BUSINESS PROCESS**  **MANAGEMENT AT ENTERPRISES** | |

*Аннотация.* *В условиях современной экономики и жесткой конкуренции за потребителя остаются функционирующими предприятия, структура бизнес-процессов которых построена на качестве и эффективности. То есть, любое предприятие устойчиво развивается, отстаивает свои интересы и конкурентоспособно на рынке, если прибыль превышает издержки на обеспечение его бизнес-процессов, то есть в конечном итоге деятельность становится эффективной. Поэтому для обеспечения предприятия стабильной прибылью и сокращением издержек необходимо внедрять современные подходы к управлению бизнес-процессами, которые актуальны на сегодняшний день. В статье исследованы современные подходы к процессному управлению, определены методы совершенствования бизнес-процессов, обоснована сущность и особенности реинжиниринга бизнес-процессов, а также эффективность его использования.*

*Ключевые слова:* *бизнес-процесс, бенчмаркинг, перепроектирование, реинжиниринг, методика быстрого анализа.*

*Abstract. In the conditions of modern economy and tough competition for the consumer, enterprises remain functioning, the structure of business processes of which is built on quality and efficiency. That is, any enterprise develops steadily, defends its interests and is competitive in the market if profits exceed the costs of supporting its business processes, that is, in the end, the activity becomes effective. Therefore, to ensure the company a stable profit and cost reduction, it is necessary to introduce modern approaches to managing business processes that are relevant today.*

*The article examines modern approaches to process management, defines methods for improving business processes, substantiates the nature and features of business process reengineering, as well as the effectiveness of its use.*

*Keywords: business process, benchmarking, reprojecting, reengineering, fast-analysis solution technology.*

**Постановка проблемы.**Современные технологии бизнесахарактеризуются высокой динамичностью, связанной спостоянно меняющимися потребностями рынка, ориентациейпроизводства товаров и услуг на индивидуальные потребностизаказчиков и клиентов, непрерывным совершенствованиемтехнических возможностей и обострением конкуренции. Втаких условиях в управлении предприятиями происходитсмещение акцентов с управления использованием отдельныхресурсов на организацию динамических бизнес-процессов.

**Анализ исследований и публикаций.** Проблематика управления процессами в целом и их совершенствования в частности исследуется как зарубежными, так и отечественными учеными, среди которых М. Хаммер, Дж. Чампи, Дж. Харингтон, П. Друкер, С. Бир, Т. Давенпорт, A. Шеер, Е. Деминг, С. Ильдеменов, Е. Ойхман, Е. Попов, С. Рубцов, Ф.Уллах, С. Никаноров и др.

**Цель исследования *–*** исследовать методы процессного управления, определить основные условия их использования, обосновать особенности осуществления бизнес-процессов и их эффективность в современных условиях.

**Основные результаты исследования.** Бизнес-процесс **–** это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.

Бизнес-процессы обычно определяются исходя из потребностей клиентов и необходимости обеспечения беспрепятственного выполнения процесса, что, в свою очередь, позволяет предприятию увеличить скорость реакции компании на пожелания клиентов и изменения их потребительских предпочтений.

Управлять процессами сложно, так как процессы взаимосвязаны друг с другом и требуют новой управленческой культуры, а иногда и смены организационных форм.

Основное преимущество в управлении организацией как процессом состоит в том, что появляется видение всего происходящего в организации, со всеми существующими проблемами и узкими местами, на всем протяжении бизнес-процесса. Нужно понимать, что процессы и их результаты являются наиболее эффективным механизмом удовлетворения потребностей клиентов, и поэтому управление процессами позволяет оптимизировать деятельность организации [1, с. 45].

Использование процессного подхода для улучшения информационных технологий направлено на максимальное удовлетворение потребителей, а также на снижение затрат на инфраструктуру. При этом обеспечивается получение оценки деятельности отделов через основные показатели результативности.

В современной практике построения систем управления выделяют следующие подходы к организации и оптимизации систем: управление функциями и процессами. Системы, строящиеся на принципах управления функциями, имеют иерархическую структуру подразделений, классифицированную по функциональному признаку.

Улучшением функциональной модели является управление процессами, на которых строится деятельность предприятия. Такие системы называют горизонтальными, они являются более сложными. Вертикальными системами являются системы управления, построенные по функциональному принципу.

В процессном подходе есть возможность управлять функциональными подразделениями, что обусловливает сложность оценки действий самих подразделений, а также действий ответственного лица **–** управляющего процессом [2, с. 66].

Наиболее используемой является методология реинжиниринга бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов все больше пользуется популярностью у специалистов в области менеджмента и информационных технологий.

Главным и определяющим моментом повышения эффективности управления, в любом понимании процессного управления, является управление бизнес-процессом, направленное на его улучшения.

Выделяют два подхода управления бизнес-процессами:

- улучшение существующих бизнес-процессов;

- перепроектирование бизнес-процессов и их реинжиниринг.

Совершенствование бизнес-процессов может значительно улучшить положение, но составить прирост только существующему уровню ведения бизнеса. Это происходит за счет отказа от дополнительных видов деятельности, изменения структурных подразделений и передачи полномочий, с целью повышения эффективности и экономии используемых ресурсов. Другой стороной этого совершенствования – перепроектирование процессов, в частности, реинжиниринг, предусматривает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может осуществлять перестройку как отдельных процессов, так и организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная перестройка осуществляется после тщательного анализа существующих бизнес-процессов и переосмысления новых способов их эффективного взаимодействия [3, с. 78].

Существует четыре современных подхода совершенствования бизнес-процессов, направленных на повышение производительности, эффективности и адаптируемости бизнес-процессов, представленных на рис. 1.

Подходы совершенствования бизнес-процессов

Методика быстрого анализа решений

Бенчмаркинг

Концентрированное улучшение

Реинжиниринг бизнес-процессов

Рис.1. Современные подходы совершенствования бизнес-процессов [4]

Методика быстрого анализа решений FAST **–** подход, разработанный для быстрого нахождения решения и получения результатов от бизнес-процессов предприятия. Методика строится на улучшении, впервые использованном в середине 80-х годов компанией IBM, а в 90-х годах компанией General Electric и Ford Motor Company. Методика FAST **–** это прорывной подход, в котором внимание группы сосредоточено на определенном процессе. В ходе совещания определяется способ, которым группа может усовершенствовать этот процесс в течение следующих 90 дней. По окончанию совещания руководство принимает или отклоняет предложенные улучшения. Данную методику можно применять в процессах любой сложности, как основных, так и более сложных мероприятий. При использовании FAST-подхода стандартными улучшениями являются: уменьшение затрат, продолжительность цикла и уровня ошибок на   
5-15%.

Бенчмаркинг процесса давно известный метод, который был модернизирован, когда компания Xerox с помощью него радикально изменила свою стратегию и была награждена за это премией Малкольма Болдриджа. Этот вид деятельности можно назвать сравнительным анализом.

Бенчмаркинг процесса **–** последовательный метод определения, восприятия и улучшения товаров, услуг, оборудования, проектов и процедур лучшего качества для совершенствования текущей деятельности компании в конкурентной среде. С помощью бенчмаркинга уменьшаются затраты, продолжительность цикла и уровень ошибок на 20-50%. При использовании бенчмаркинга находят альтернативные решения, которые приводят к улучшению бизнес-процессов и используют то решение, которое принесет лучший результат для предприятия, с помощью сравнительного анализа.

Ориентированное на будущее решение **–** сочетание корректировки действий и изменений, которые могут применяться в отношении исследуемого процесса для увеличения его ценности для акционеров. Наиболее выгодные решения, ориентированные на будущее, приводят к более успешному перепроектированию бизнес-процессов предприятия с точки зрения акционеров. Это улучшение характеризует необходимое соотношение затрат, длительности цикла внедрения, риска и результата.

Например:

– выгода от инвестиций;

– удовлетворение потребностей потребителей;

– риски;

– доля рынка;

– добавленная стоимость на одного работника;

– сроки внедрения;

– затраты на внедрение.

При внедрении стандартного проекта бенчмаркинга разработка максимально выгодного, ориентированного на будущее решения занимает 4-6 месяцев. Если учесть опыт использования этого метода, его стоит выбирать для 5-20% ​​главных процессов компании.

Концентрированное улучшение (перепроектирование процесса) привлекает внимание команды по улучшению процессов на совершенствование имеющихся процессов. Обычно, концентрированное улучшение используется для процессов, успешно функционирующих и на сегодняшний день. Перепроектирование процессов уменьшает затраты, продолжительность цикла и степень ошибок на 30-60%. Для 70-90% основных бизнес-процессов используется данный метод, его целесообразно применять, если увеличение показателей деятельности предприятия на 30-60% создаст ему конкурентные преимущества [2, с. 69].

Реинжиниринг процесса также носит название разработки нового процесса или его изменения, так как успех данного метода состоит в инновациях и творческих данных команды по совершенствованию процессов. Из всех четырех методов совершенствования бизнес-процессов такой подход вносит наиболее кардинальные изменения. Он обеспечивает новое видение на цели процесса и «не замечает» уже существующие процесс и структуру предприятия, начиная разработку процесса с нуля.

При правильном внедрении реинжиниринг уменьшает затраты и продолжительность цикла на 60-90% и уровень ошибок на 40-70%. Этот метод бывает необходим тогда, когда процесс организации деятельности предприятия устарел настолько, что его сохранение или изменение с помощью перепроектирования нецелесообразно.

Реинжиниринг бизнес-процессов используется для 5-20% основных процессов предприятия. С помощью этого метода команда имеет возможность построить процесс идеально, без ограничений финансовых ресурсов, информационных возможностей, что позволяет построить новый процесс, с помощью последних научных и технических достижений, в особенности системы автоматизации процессов обработки информации, которая позволяет предприятию высоко подняться.

С одной стороны, реинжиниринг бизнес-процессов максимально улучшает и совершенствует процессы, а с другой **–** остается самым дорогостоящим методом, который не каждое предприятие в состоянии оплатить, а иногда рискуют даже разрушить предприятие.

Метод реинжиниринга не предполагает осуществления постоянных, но незначительных изменений, приводящих к росту показателей деятельности предприятия на единицы или десятки процентов. В результате удачного реинжиниринга на предприятии, эффективность вырастает в сотни раз.

Суть реинжиниринга заключается в том, что управление переходит в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые лежит на группе способных выполнять крупный объем работ [3, с. 79].

Компания IBM Credit, внедрившая метод реинжиниринга бизнес-процессов, превысила рост производительности труда в 100 раз и снизила продолжительность процессов в 10 раз.

Компания Ford, использовавшая этот же метод, сократила численность отдела по оплате счетов поставщиков с 500 человек до 125, тем самым увеличив производительность труда в 4 раза.

При проектировании новой фотокамеры компания Kodak достигла сокращения продолжительности процесса в два раза при помощи метода реинжиниринга.

Компания Bell Atlantic Corporation в бизнес-процессе «выполнение заказов», в течение одного года, сократила время его реализации с 30 до 3 дней, таким образом, сохранила своих клиентов и привлекла новых, а также развила свой бизнес в крупных масштабах, при помощи метода реинжиниринга.

Итак, учитывая опыт внедрения реинжиниринга можно проследить рост показателей на 50%, 70% и даже 90%, использование этого метода приводит к совершенствованию процессов, когда обычное улучшение бизнес-процессов дает результат в пределах 5-20% [4, с. 291].

Основоположниками концепции реинжиниринга считают американсканских специалистов: профессора школы бизнеса Гарвардского университета М. Хаммера и ведущего эксперта по внедрению концепции реинжиниринга, возглавляющего консалтинговую фирму CSC Index Дж. Чампи.

По их мнению, реинжиниринг бизнес-процессов **–** это создание компании «с нуля», полное переосмысление и кардинальное перепроектирование бизнес-процессов для совершенствования таких базовых показателей результативности как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность.

При этом бизнес-процесс определяется как система различных видов деятельности, на «входе» которой используется один или более видов ресурсов, а на «выходе» создается продукт, имеющий ценность для потребителя.

Бизнес-процесс можно представить как совокупность логически взаимосвязанных задач, направленных на достижение результата. При этом он характеризуется двумя факторами:

– имеет своих рыночных или внутрифирменных «платежеспособных» заказчиков;

– пересекает организационные границы, то есть он проходит между барьерами, которые существуют в подразделениях компании, а также между различными компаниями, связанными между собой отношениями «поставщик-потребитель», или даже проникает через все барьеры.

Бизнес-процесс чаще всего не зависит от формальной организационной структуры компании. Реинжиниринг предусматривает переход от внутрифирменного менеджмента с пооперационной специализацией на межфункциональные бизнес-процессы, такие как: разработка нового продукта или услуги, выполнение заказов клиентов, послепродажный сервис и т.п.

При использовании реинжиниринга бизнес-процессов решаются следующие задачи:

– определяется удобная последовательность выполняемых функций, в результате чего уменьшается время изготовления и продажи товаров и услуг, обслуживания клиентов, повышается оборачиваемость капитала и рост всех экономических показателей предприятия;

– совершенствуется система использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате чего происходит снижение издержек производства и обращения, а также обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности;

– строятся бизнес-процессы, которые ускоренно приспосабливаются к изменениям потребностей конечных потребителей продукции, производственным технологиям, поведению конкурентов на рынке, а значит, повышается качество обслуживания клиентов в условиях изменений внешней среды;

– определяются выгодные пути взаимодействия с партнерами и клиентами, вследствие чего наблюдается рост прибыли и оптимизация финансовых потоков [5, с. 81].

**Выводы.** Ключом к практическому совершенствованию управления и оптимизации бизнес-процессов предприятия должен быть комплексный подход, объединяющий в себе элементы:

– внедрение современной информационно-аналитической системы управления бизнес-процессами;

– построение новейшей системы использования процессного подхода к управлению на предприятии.

Наиболее эффективным подходом к управлению бизнес-процессами на предприятии является концепция реинжиниринга, она доказала свою эффективность при реализации в таких известных мировых лидерах, как: IBM, Ford, Intel, Kodak и др. Реинжиниринг является самым эффективным методом совершенствования бизнес-процессов в процессном управлении, поскольку эффективность возрастает в десятки раз и выводит компанию на принципиально новый уровень развития.

В целом, чтобы адекватно реагировать на изменения внешней среды и оставаться конкурентоспособной, компании нужно регулярно пересматривать свои бизнес-процессы. При этом они должны быть ориентированы не только на решение оперативных задач, но и на достижение стратегических целей.

|  |  |
| --- | --- |
|  | |
| **Список литературы** | |
|  | Дубинина, В. В. Управление бизнес-процессами предприятия /  В. В. Дубинина // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 5(127). – С. 39-47. |
|  | Теребух, А. А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах /  А. А. Теребух, Г. Я. Ильницкая-Гикавчук, О. П. Макар // Науковий вісник НЛТУ. – 2015. – № 25(7). – С. 66-70. |
|  | Шподарев, П. П.Современные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятиях / П. П.Шподарев **//** Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 2. – С. 78-81. |
|  | Кузнецов, О. И. Инновационные технологии в управлении бизнес-процессами предприятий / О. И. Кузнецов, А. Е. Махметова // Вестник СГТУ. – 2013. – № 1(69). – С. 289-292 |
|  | Гончарова, О. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод процессного управления / О. Гончарова // Вестник КНУ им. Т. Г. Шевченко. – 2013. – № 10(151). – С. 78-82. |