

ИНДЕКС УДК ПУБЛИКАЦИИ: 2964 (Экономические науки)

## ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА БАЗЕ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Новиков Р. В., Сихимбаева Д. Р.

Карагандинский Экономический Университет Казпотребсоюза (100009, Караганда, ул. Академическая 9), e-mail: [mail@keu.kz](mailto:mail@keu.kz)

В настоящее время практически все отечественные предприятия в различных отраслях имеют ярко выраженную функциональную структуру, т. е. вертикально ориентированные организационные структуры. Сегодня данный подход не обеспечивает конкурентоспособность, так как не стимулирует заинтересованности работников в конечном результате, также подразделения и службы при вертикальной организационной структуре слабо связаны между собой. Если функционально-ориентированная структура управления характеризуется негибкостью и низкой результативностью структурных подразделений, то подход к управлению бизнес-процессами является более гибким, и характеризуется динамичным реагированием на изменения внутренней и внешней среды. Процессно-ориентированный подход к управлению основывается на понятии бизнес-процесса и его совершенствовании, и проведение его изменения, т. е. реинжиниринга бизнес-процессов. Бизнес-процесс обычно связан с выполнением производственных операций и бизнес-отношениями внутри организации, и для того чтобы управлять и совершенствовать бизнес-процесс, его необходимо сначала описать и проанализировать. Одним из наиболее популярных графических методов моделирования является семейство IDEF, а в частности IDEF0. Этот метод позволяет наиболее эффективно учесть все потоки бизнес-процесса без потери взаимосвязи с общей структурой бизнес модели предприятия.

Ключевые слова: процессно-ориентированный подход, бизнес-процесс, моделирование, IDEF0, реинжиниринг.

## PROCESS-ORIENTED APPROACH IN THE MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES ON THE BASIS OF MODELING BUSINESS PROCESSES

Novikov R.V., Sikhimbayeva D.R.

Karaganda Economic University of Kazpotrebsouz (100009, Karaganda, Academic 9), e-mail: [mail@keu.kz](mailto:mail@keu.kz)

Now practically all domestic enterprises in various branches have pronounced functional structure, i.e. vertically focused organizational structures. Today the given approach doesn't provide competitiveness as doesn't stimulate interest of workers in the end result, also divisions and services at vertical organizational structure are poorly connected among themselves. If the function-oriented structure of management is characterized by inflexibility and low effectiveness of structural divisions, then approach to management of business processes is more flexible, and is characterized by dynamic response to changes of the internal and external environment. The process focused approach to management is based on a concept of business process and its improvement, and carrying out his change, i.e. reengineering of business processes. Business process is usually connected with performance of production operations and the business relations in the organization and to operate and improve business process, he needs to be described and analysed at first. One of the most popular graphic methods of modeling is the IDEF family, and in particular IDEF0. This method allows to consider most effectively all streams of business process without loss of interrelation with the general structure of a business model of the enterprise.

Keywords: the process focused approach, business process, modeling, IDEF0, reengineering.

За последние годы ситуация в казахстанской экономике существенно изменилась, рыночная система управления перестала быть административной, предприятия и отдельные работники получили доступ к достижениям технологической, электронной и информационной сферы, вступили в конкурентные отношения, усилившиеся с расширением деятельности импортозамещения на отечественном рынке. Республика развивается по пути

индустриально-инновационного развития, осуществляя переход от сырьевого уклона к развитию перерабатывающих отраслей, включая нефтегазовый комплекс [7, с 130]. В условиях современного развития экономики страны особое значение имеют процессы регулирования малого бизнеса [6, с. 287]. В связи со сложившейся ситуацией для большинства компаний встал вопрос о серьёзном пересмотре принципов и механизмов управления организацией для повышения собственной эффективности, и для достижения этой цели казахстанские предприятия получили новые возможности, требующие реализации структурных изменений в соответствии с требованиями доминирующих экономических, технологических и социальных тенденций развития современной экономики. В виду чего многие отечественные предприятия под воздействием изменения спроса на продукцию и услуги, методов производства и обслуживания потребителей строительной продукции сталкиваются с необходимостью изменения своих структур.

В настоящее время практически все отечественные предприятия в различных отраслях имеют ярко выраженную функциональную структуру, т. е. вертикально ориентированные организационные структуры. Эта структура, как показал опыт, не обеспечивает сегодня конкурентоспособности, так как не стимулирует заинтересованности работников в конечном результате, также подразделения и службы при вертикальной организационной структуре слабо связаны между собой, в виду того. Мнимые условия конкуренции между отделами приводит к разобщенности и решению задач без четкого их согласования с целями организации. Несмотря на наличие высококвалифицированных специалистов, это в итоге обеспечивает эффективности работы такой структуры предприятия, в виду чего обмен информацией между различными подразделениями в таких структурах чрезвычайно усложнен. Это в итоге приводит к резкому снижению эффективности управления из-за отсутствия согласованности и необходимого взаимодействия функциональных подразделений, и в конечном итоге к значительному ухудшению экономических результатов. Бизнес-процессы, выполняемые в таких предприятиях, в большинстве своем никак не управляются, и никто за них не отвечает, так как они не описаны и не документированы.

В отличие от функционального, процессно-ориентированный подход к управлению предприятиями позволяет создать структуру, обеспечивающую эффективное управление бизнес-процессами, направленное на постоянное улучшение качества готовой строительной продукции и удовлетворение постоянно растущих требований потребителей. Идея процессно-ориентированного подхода к управлению организации, т. е. представления организации в виде набора бизнес-процессов, а управление ее деятельностью как управление бизнес-процессами зародилась в конце 80-х годов XX столетия, основные положения которой были выстроены американским инженером М. Хаммером и бизнес-консультантом Дж.

Чампи. Они утверждали, что моделирование, анализ и последующее совершенствование бизнес-процессов является мощным инструментом для повышения конкурентоспособности и эффективности их работы. Совершенствование бизнес-процессов в целях достижения качественно нового более высокого уровня показателей деятельности предприятий достигается путём проведения реинжиниринга бизнес-процессов. И хотя за последние два столетия капитализма функциональный подход был успешно использован компаниями, в современных условиях рынка данный подход к управлению стал малоэффективным и породил различные противоречия:

1. У работников отсутствуют стимулы и мотивация в конечном результате предприятия, в виду того что система оценки их деятельности является оторванной от результатов деятельности компании;

2. Работники не ориентированы на общие целевые задачи, стоящие перед предприятием, т. к. их понимание ситуации в компании практически всегда ограничено в рамках своего подразделения или отдела;

3. В видении работника основным потребителем результатов его труда является его руководитель, а не конечный потребитель, что является противоречием основного принципа стратегии и тактики современного предприятия, а именно принципом удовлетворения потребителем продукции;

4. Вертикальная иерархическая система создаёт барьеры и сложности при обмене и передаче информации между отделами, что влияет на скорость и качество выработки и принятия управленческих решений;

5. Неэффективность деятельности: 20% - время на непосредственное выполнение операции, 80% - передача результатов следующему подразделению [1, с. 3-4].

Специфика функционального подхода к управлению организацией создаёт определённые ограничения на изменения предприятия, а также может быть причиной повышения накладных расходов взаимодействия между подразделениями и их функциями, в виду чего для решения этих ограничений был создан в качестве альтернативы процессно-ориентированный подход. Его содержание базируется на следующих утверждениях:

1. организация - а совокупность бизнес-процессов, и работа должна быть организована вокруг них, а не подразделений или сотрудников;

2. Только процессы создания продукта, а не конечная продукция создают ценность, а также достигают целей организации;

3. Улучшение основных показателей предприятия заключается в совершенствовании его бизнес-процессов, устранение их разобщённости и фрагментарности.

4. Процессно-ориентированный подход позволяет организовать систему, которая сможет постоянно совершенствоваться конечный продукт, постоянно удовлетворяя своего потребителя, что является основным конкурентным преимуществом.

Если функционально-ориентированная структура управления характеризуется негибкостью и низкой результативностью структурных подразделений, то подход к управлению бизнес-процессами является более гибким, и характеризуется динамичным реагированием на изменения внутренней и внешней среды [2, с. 5].

Процессно-ориентированный подход к управлению основывается на понятии бизнес-процесса и обеспечивает:

- достижению генеральных целей предприятия при полном взаимодействии всей его структуры;
- оптимизации его процессов, а не конкретных подразделений или сотрудников, для получения наибольшего синергетического эффекта;
- ориентация основных процессов в первую очередь на потребителя продукта, что позволяет оперативнее реагировать на изменения рынка;
- описание процессов, что даёт возможность анализа процессов при помощи не только качественных, но и количественных показателей;
- возможность постоянного и непрерывного совершенствования структуры деятельности организации;
- упрощенное управление и принятие управленческих решений, в виду сокращения вертикальных и горизонтальных потоков передачи организационных воздействий и информации [1, с. 9].

Для того чтобы понять сущность реинжиниринга, нужно в первую очередь выяснить, что является бизнес-процессом организации, что они собой представляют и какова их структура. Бизнес-процесс обычно связан с выполнением производственных операций и бизнес-отношениями, которые могут целиком осуществляться как в пределах одного организационного подразделения, так и охватывать несколько подразделений в рамках организации или даже несколько различных организаций, что графически обозначено на рисунке 1. Для описания процессов применяются различные методы. Диаграмма последовательности (flowchart) - суть этого метода заключается в графическом изображении последовательности действий рассматриваемого процесса, и применяется при чёткой определённости последовательности действий процесса. В диаграмме производится алгоритмирование процесса, т. е. отражается последовательность действий - стрелка показывает, какое действие должно быть выполнено следующим [5, с. 15].

Также существует ещё один метод описания процессов — диаграмма потоков, которая отражает потоки ресурсов: материальных, финансовых, информационных и др., а также управленческих воздействий. Для описания процессов с помощью диаграммы потоков применяется методология моделирования процессов семейства IDEF, представляет собой метод описания процессов на различных уровнях декомпозиции с отражением сразу нескольких потоков.



Рисунок 1. Концептуальная схема управления бизнес-процессом

Методология функционального моделирования IDEF позволяет выделить и формировать информацию о деятельности организации, как посредством своего синтаксиса, так и посредством строгих формализованных правил их построения, являясь специализированным языком, который содержит довольно четко определенный формат представления, позволяющий описывать систему в целом как множество взаимозависимых действий или функций. Использование этой методологии дает возможность формализовать бизнес-процессы, после чего возможно провести их анализ и выявить узкие места, чтобы производить их реинжиниринг. Достаточная точность и детализация позволяют использовать это моделирование и в качестве информационной базы в процессе управления предприятием.

Среди стандартов семейства IDEF необходимо выделить следующие:

- IDEF0 - методология функционального моделирования, которая позволяет при помощи наглядного графического языка изучаемая система предстаёт в виде набора взаимосвязанных функций (функциональных блоков - в терминах IDEF0);
- IDEF1 - методология моделирования информационных потоков внутри системы, позволяющая отображать и анализировать их структуру и взаимосвязи;
- IDEF3 - методология документирования процессов, происходящих в системе, которая используется, например, при исследовании технологических процессов в организации, и описывает сценарий и последовательность операций для каждого процесса

- IDEF4 - методология построения объектно-ориентированных систем, которые позволяют наглядно отображать структуру объектов и заложенные принципы их взаимодействия [3 с. 4].

Наибольшую популярность приобрел стандарт IDEF0, окончательная редакция которого была выпущена в декабре 1993 года «Национальным Институтом по Стандартам и Технологиям США» (MBT). Модель IDEF0 – это совокупность иерархически упорядоченных и взаимосвязанных диаграмм. Сначала строится модель «как есть», т. е. отражающая существующую организацию работ на предприятии и именуется как «AS-IS». Найденные в модели «AS-IS» проблемы в бизнес – администрировании поддаются корректировки при создании модели «как будет» и именуется «TO-BE». Данные модели, на основании которых осуществлен реинжиниринг бизнес-процессов, т. е. от состояния бизнес – системы «AS-IS» в состояние «TO-BE», используются в дальнейшем при реструктуризации предприятий. В основе методологии IDEF0 лежат три основных понятия:

Первым из них является понятие «функциональный блок», который олицетворяет собой некоторую конкретную функцию в рамках рассматриваемой системы, и графически изображается в виде прямоугольника.

Второе понятие, которое используется в методологии IDEF0, является понятие «Интерфейсной дуги». Такие интерфейсные дуги часто называют потоками или стрелками и отображают элементы системы, которые обрабатываются функциональным блоком или оказывают иное влияние на функцию, отображенную данным функциональным блоком. Далее можно увидеть графическое обозначение этих понятий на рисунке 2.



Рисунок 2. Составляющие функционального блока

Третьим основным понятием стандарта IDEF0 является «декомпозиция», принцип которой применяется при разбиении сложного процесса на составные его функции, а уровень декомпозиции процесса определяется непосредственно разработчиком модели. Модель IDEF0 всегда начинается с представления одного функционального блока, т. е. системы как единого целого, с интерфейсными дугами, простирающимися за пределы рассматриваемой области. В процессе декомпозиции, функциональный блок подвергается детализации на другой диаграмме, как показано на рисунке 3 [4 с. 7].

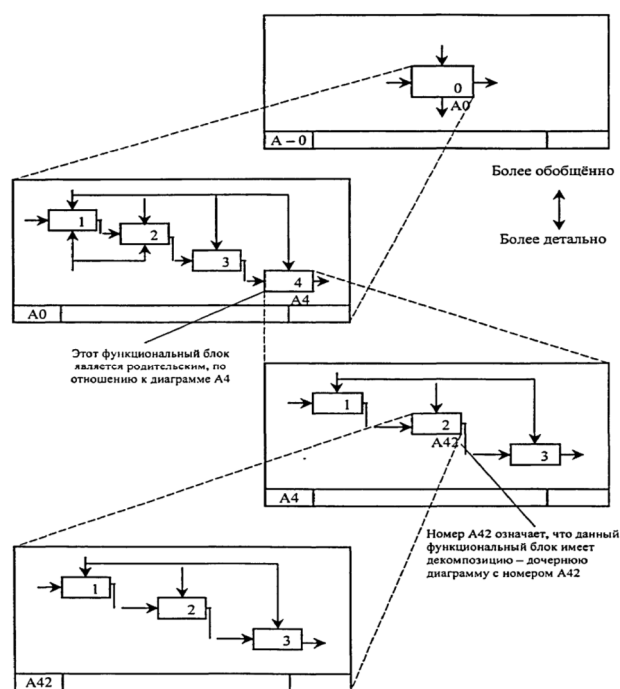


Рисунок 3. Декомпозиция функциональных блоков

Ответственные за процессы должны выбирать и внедрять улучшения бизнес-процессов, основываясь на результатах их функционирования, а также должны оценивать достигнутые улучшения на основе данных анализа функционирования процесса и классифицировать его результаты в соответствии с критериями уровня управляемости. При выборе стратегии улучшения учитывается уровень управляемости бизнес-процесса. В общем случае существует три способа улучшений.

1. Решение производственных проблем, которое позволяет определить и устранить причины изменчивости процесса.

2. Непрерывное улучшение процесса. Применяется для постоянного повышения эффективности процесса. Данная стратегия применяется, когда необходимость серьезного улучшения в ближайшем будущем невелика, чтобы минимизировать риски.

3. Инновации процесса. Инновации следует применять при необходимости значительных улучшений процесса. Риски и усилия, связанные с инновациями, выше, чем при применении способа непрерывного улучшения [5, с. 53-54].

В конце можно сделать вывод, что основой осуществления реинжиниринга бизнес-процесса является моделирование бизнес-процессов, базирующейся на глубоком изучении и анализе процесса управления. Для моделирования бизнес-процессов очень популярна и эффективна на сегодняшний момент методология семейства IDEF. Эта модель содержит методики функционального, информационного моделирования и проектирования бизнес-

процессов, и позволяет более объёмно и тщательно проанализировать всю бизнес-систему организации. Для постоянного совершенствования и улучшения бизнес-процессов организации необходим их анализ по критериям его управляемости. Каждый уровень управляемости определен с учетом удовлетворенности потребителей продукцией предприятия, а также способности бизнес-процессов и его результативности. После оценки уровня, вырабатывается стратегия, методика и инструменты улучшения процесса, которые для каждого уровня установлены отдельно.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Есенгельдинова Р. Ж. Реинжиниринг бизнес-процессов - как фактор роста развития экономической политики предприятий // Инфо-коммуникативная площадка G-Global 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://group-global.org/ru/publication/17230-reinzhiniring-biznes-processov-kak-faktor-rosta-razvitiya-ekonomicheskoy-politiki> (дата обращения 21.04.2018)
2. Ермолина Л. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия// Научная электронная библиотека «Киберленинка», Журнал Основы экономики, управления и права 2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://cyberleninka.ru/article/n/reinzhiniring-biznes-protsessov-na-primere-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения 20.04.2018)
3. Марина Ш., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии//Открытые системы. СУБД1996 г.[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.osp.ru/os/1996/01/13008006/> (дата обращения 20.04.2018)
4. Меирбеков Д. К. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2015 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа:
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе // Манн, Иванов и Фербер 2011 г.- 277 с.
6. Шерова Г. К., Сихимбаев М. Р., Сихимбаева Д. Р. Социально-экономические проблемы развития малого бизнеса в Казахстане // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 6-2. 330 с.
7. Шерова Г. К., Сихимбаев М. Р., Сихимбаева Д. Р. Развитие малого инновационного бизнеса в Казахстане // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2017. № 7-1. 153 с.