
ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЦЕЛЯХ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

Трифорова Виктория Константиновна, соиск.

Кеворкова Жанна Аракеловна, д-р экон. наук, проф.

Финансовый университет при Правительстве РФ, Ленинградский пр., 49/2, Москва, ГСП-3, Россия, 125993; e-mail zhanna.kevorkova@mail.ru

Предмет: одним из способов определения эффективности бизнес-процессов при организации внутреннего контроля является применение методического инструментария процессного подхода, обеспечивающего снижение формальных согласований и процедур, создание единой информационной базы, сокращение привлекаемых ресурсов. *Цель:* разработка порядка применения методического инструментария процессного подхода в экономических субъектах при организации внутреннего контроля бизнес-процессов. *Дизайн исследования:* для достижения поставленной цели в части определения эффективности бизнес-процессов и организации внутреннего контроля рассматриваются современные способы методического инструментария процессного подхода, обеспечивающие принятие обоснованных экономических решений о развитии бизнес-процессов, в частности, быстрый анализ, бенчмаркинг, перепроектирование, инжиниринг, реинжиниринг. На основе базовых подходов развития бизнес-процессов в исследуемой организации рассматриваются корректировки в управлении бизнес-процессами. *Результаты:* по результатам исследований организациям рекомендованы направления совершенствования бизнес-процессов в целях организации внутреннего контроля. Повышение автономности исполнения основных и вспомогательных бизнес-процессов расширит полномочия ответственных исполнителей, снизит количество согласований и процедур. Создание единой информационной базы, включающей порядок действий сотрудников для организации вспомогательных бизнес-процессов, обеспечит обслуживание основной деятельности экономического субъекта. Сокращение продолжительности и количества привлекаемых ресурсов позволит повысить производи-

тельность и результативность бизнес-процессов.

Ключевые слова: процессный подход, оптимизация бизнес-процессов, базовые методы развития бизнес-процессов, быстрый анализ (методика FAST), бенчмаркинг бизнес-процесса; перепроектирование бизнес-процесса, инжиниринг бизнес-процесса, реинжиниринг бизнес-процесса.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/10/146-157

Введение

Управление бизнес-процессами предполагает регулярную их оптимизацию и улучшение, замену новыми, более эффективными, модернизацию, применение новых управленческих технологий. Необходимость постоянного совершенствования бизнес-процессов обусловлена тем, что один и тот же процесс не может оставаться неизменным на протяжении длительного периода времени. Поэтому при применении процессного подхода необходимы новые подходы к поиску «узких» мест и совершенствованию бизнес-процессов.

Результаты проведенных исследований позволяют выделить базовые методы развития бизнес-процессов (табл. 1), в основе которых лежит базовая методология управления процессами. Идеи Э. Деминга, У. Шухарта и М. Хаммера, Д. Чампи схожи. Они направлены на выявление и определение дублирующихся бизнес-процессов, формирование центров затрат, проверку качества отдельных элементов процесса, поиск «узких мест» и недостающей информации.

Таблица 1

Базовые подходы развития бизнес-процессов

Базовые подходы	Авторы	Основное содержание
Пошаговый	Э. Деминг, У. Шухарт	Основной принцип – «планируй-делай-проверяй-действуй»; не предполагает изменений организационной структуры; не требует серьезных финансовых вложений; представляет модель непрерывного улучшения качества.
Кардинальный	М. Хаммер, Д. Чампи	Представляет переход от «процесса к структуре»; ведет к существенным изменениям процессов организационной структуры; требует больших финансовых вложений.

Ключевыми этапами методологии управления бизнес-процессами являются:

- описание границ бизнес-процессов;
- описание самих бизнес-процессов;
- установление контрольных точек;
- измерение показателей и анализ полученных данных;
- разработка рекомендаций по улучшению бизнес-процессов [4].

Полученные результаты показывают наличие схожих характеристик, однако обозначенные базовые методы развития бизнес-процессов имеют значимые различия.

Так, пошаговый подход Деминга–Шухарта направлен на унификацию фрагментарных бизнес-процессов в соответствии со стандартами управления качеством ISO. Стандартизация управления бизнес-процессами не позволяет уйти от функциональной специализации структур.

Анализ практик показывает, что в отдельных случаях процесс совершенствования превращается в перенос определенных функций от одних структур в другие по принципу «от структур к процессу» в попытке апробировать гипотезу о том, что новые «процессные» подразделения справятся с исполнением лучше. В отдельных случаях это приводит к желаемому результату. При этом скорость и качество бизнес-процессов улучшается, однако из-за неверной интерпретации сущности пошагового подхода Деминга–Шухарта руководство и менеджмент экономического субъекта просто переименовывают существующие подразделения, не изменяя их сущности и назначения [2].

Кардинальный подход Хаммера–Чампи предполагает взгляд на бизнес-процесс не с точки зрения того, кто им управляет, а с позиции того какой набор операций реализуется в рамках данного процесса и какие из них несут ценность конечному потребителю. Этот подход подразумевает исследование бизнес-процессов как объектов управления в отрыве от структурных подразделений, исполняющих их. На наш взгляд, практический интерес представляют лишь наборы операций, их сущность и результат. Определено, что при кардинальном подходе осуществляется переход к процессно-ориентированной модели управления, т.е. переход «от процесса к структуре» [5]. При этом под термином «структура» имеется в виду не структурное подразделение, а набор управленческих операций, регулирующих бизнес-процесс. Данный подход позволяет в полной мере реализовать процессное управление. Однако в результате изучения обоих базовых подходов можно отметить, что кардинальный подход базируется на методе Деминга–Шухарта. Следовательно, можно сделать вывод о том, что если организация не осуществляла переход «от структуры к процессу», то и переход «от процесса к структуре» реализовать не получится [5].

Методы и результаты исследования

Рассмотрим практику применения того или иного подхода на примере конкретного экономического субъекта, являющегося одним из передовых в своей отрасли. В процессе исследования рассматриваемая организация находится на этапе процессного управления, касающегося базовых бизнес-процессов по разработке своих информационных технологий. При этом в организации регулярно проводится работа по поиску «узких» мест при реализации проектов и исправления выявляемых ошибок технического, финансового и ресурсного характера. Применительно к исследуемой орга-

низации рассматриваются локальные корректировки в управлении бизнес-процессами при условии наличия результатов проведения соответствующего аудита. При этом экономический субъект, уделяя больше внимания основным бизнес-процессам, не проводит детальную работу в отношении вспомогательных бизнес-процессов. В настоящее время основные бизнес-процессы в организации реализуются на высоком качественном уровне. Считаем, что исследуемая организация может провести работу по оптимизации вспомогательных бизнес-процессов, которые оказывают влияние на конечный производимый продукт – формирование соответствующей информации.

Первоначально определяется базовый подход в части совершенствования бизнес-процессов и методический инструментарий, посредством которого выбранный подход может быть реализован.

Результаты исследований показывают, что для оптимизации бизнес-процессов наиболее приемлемы пять ключевых инструментов:

- быстрый анализ (методика FAST);
- бенчмаркинг бизнес-процесса;
- перепроектирование бизнес-процесса;
- инжиниринг бизнес-процесса;
- реинжиниринг бизнес-процесса.

На наш взгляд, порядок применения любого из приведенных инструментов осуществляется в несколько этапов:

1. Осуществляется формирование рабочей группы, проводятся в течение определенного периода времени совещания с целью обсуждения выбранного подхода и конкретного бизнес-процесса в целях его развития.

2. В рамках обсуждения могут быть применены интуитивные методы принятия решений и генерации идей (мозговой штурм, метод Делфи, экспертный опрос, глубинное интервью), методы присущие бизнес-анализу – PERT-анализ, анализ чувствительности (влияние отдельных факторов), сценарный анализ (влияние совокупности факторов) и имитационное моделирование (метод Монте-Карло), SWOT-анализ и др.) с целью выявления сильных и слабых сторон каждого инструмента.

3. Результаты обсуждения согласовываются с руководством организации, а мероприятия по совершенствованию конкретного бизнес-процесса реализуются в течение установленного (утвержденного) периода времени.

Применение инструмента быстрого анализа по методике FAST заключается в том, что результаты выбранных мероприятий по оптимизации конкретного бизнес-процесса по истечении установленного периода времени детально анализируются. При применении данного инструмента типичными результатами становятся снижение финансовых ресурсов и временных затрат [6]. Инструмент быстрого анализа по методике FAST имеет как преимущества, так и недостатки. К преимуществам можно отнести простоту

реализации и быстрое получение первых результатов [6]. На наш взгляд, слабой стороной можно считать тот факт, что изучение конкретного бизнес-процесса, подвергающегося совершенствованию, осуществляется обособленно, без учета его взаимосвязи с другими бизнес-процессами, оказывающими влияние на исследуемый. В этом случае разработанные мероприятия не всегда могут принести желаемый положительный результат, так как в отдельных случаях такой эффект может быть временным. Инструмент быстрого анализа по методике FAST в настоящее время применяется в разных по величине и масштабу деятельности экономических субъектах. Чаще он применяется там, где не требуется радикальных изменений [8]. Поскольку для рассматриваемой организации требуются локальные изменения, затрагивающие часть вспомогательных бизнес-процессов, то инструмент быстрого анализа по методике FAST может быть применен в качестве решения этой задачи.

В настоящее время на конкурентном рынке все большую популярность набирает инструмент бенчмаркинга, применение которого базируется на результатах анализа передового опыта и успешных практик. Бенчмаркинг бизнес-процесса представляет собой сравнительный анализ совершенствуемого (проблемного) процесса с тем, который реализуется в организациях, имеющих успешную практику при решении данной задачи. Целевой направленностью применения такого инструмента является определение причин, по которым тот или иной бизнес-процесс в другой организации функционирует лучше, чем в исследуемой. Результаты анализа исследуемых лучших практик апробируются и внедряются на исследуемом экономическом субъекте [6]. Бенчмаркинг, как и инструмент быстрого анализа по методике FAST бизнес-процесса, также имеет свои сильные и слабые стороны. Положительными качествами являются скорость (время) и период проведения анализа, а также отсутствие необходимости выработки собственных идей. Если по результатам анализа изученных практик установлено, что где-то реализуется более лучший вариант, то его можно повторить. Однако необходимо учитывать тот факт, что есть риск повторить ошибки другой организации, которые могли быть скрыты [10]. Считаем, что инструмент бенчмаркинга целесообразно применять как «для частичного совершенствования, оптимизации и внесения изменений в существующие бизнес-процессы, так и для кардинального изменения процессной модели всей организации, то есть глобальной ее перестройки» [1].

Поскольку один из отделов исследуемой организации занимается разработкой информационных технологий, то для нее инструментом бенчмаркинга в части совершенствования основных бизнес-процессов при решении вопросов правового регулирования и лицензирования могут выступать Microsoft, Autodesk, Adobe Systems, Apple и др.

Перепроектирование бизнес-процесса – еще один ключевой инструмент совершенствования бизнес-процессов и их оптимизации. Сущность

данного инструмента заключается в формировании имитационной модели бизнес-процесса, когда к ней применяются различные управленческие решения. При этом анализируется эффективность принятых решений, выбираются подходящие мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса. Считаем, что положительный аспект применения данного инструмента заключается в предварительной интеллектуальной обработке принятых решений, что отличает его от инструмента быстрого анализа по методике FAST, при котором принятые решения сразу апробируются на практике. При применении данного инструмента сформированная рабочая группа фокусирует свое внимание на существующем и успешно реализуемом бизнес-процессе, но который требует незначительных корректировок из-за изменений во внешней среде. Результатами исследований установлено, что рассматриваемая организация уже сталкивалась с применением данного инструмента в связи с увеличением количества организаций реального сектора экономики, региональных органов власти, организаций социальной сферы, приобретающих такие услуги. Результаты апробации применения перепроектирования бизнес-процесса рассматриваемой организации положены в основу принятия решения о реорганизации службы технической поддержки и деления ее по направлениям деятельности клиентов, так как сопровождение потребовалось большему числу покупателей данной услуги.

По оценкам К.С. Эсселинга и Дж. Харрингтона, перепроектирование бизнес-процесса можно использовать для большинства существующих бизнес-процессов с учетом деятельности организации, принимающей решение об оптимизации бизнес-процессов, так как данный инструмент достаточно прост и понятен для применения. Как и у рассмотренных выше инструментов, перепроектирование бизнес-процесса имеет сильные и слабые стороны. Отрицательной стороной можно считать недостатки, связанные с неправильным его применением. Поскольку этот инструмент является базой для традиционных методов управления через функционально-иерархические структуры с линейной моделью, а на практике экономические субъекты только меняют (подразделение или функциональную структуру) исполнителя бизнес-процесса в надежде на то, что он будет реализовываться иначе, то в итоге организации не получают желаемых результатов [7]. Результатами исследования установлено, что перепроектирование бизнес-процесса целесообразно с точки зрения набора включенных в него операций.

Считаем, что с точки зрения целесообразности перепроектирование бизнес-процесса необходимо проводить одновременно с бенчмаркингом. Это позволит добиться качественного и эталонного исполнения бизнес-процесса, а также возможности получения неочевидных, но простых и эффективных решений по ускорению бизнес-процесса и повышению его эффективности. Таким образом, инструмент перепроектирования бизнес-процесса может быть включен в состав методического инструментария экономического субъекта для достижения им поставленных целей.

Инжиниринг бизнес-процесса – еще один инструмент оптимизации бизнес-процессов, однако в настоящее время он представляет собой вид деятельности, основанный на инженерном подходе по созданию или изменению чего-либо, обеспечивающий в конечном итоге согласованность различных элементов бизнес-процесса между собой. Сегодня методология инжиниринга в большей степени применяется к новым бизнес-процессам с учетом принципа рациональности и экономичности. Это объясняется тем, что инжиниринг создает что-то новое с использованием передовых информационных технологий и управленческих решений. Если ли же необходимо оптимизировать существующий бизнес-процесс, то применяется инструмент перепроектирования [2]. Применение инструмента инжиниринга бизнес-процесса детально рассматривается в работах П. Кутелева [2], в которых раскрывается понятие «организационного инжиниринга», обосновывающего применение научных и эмпирических знаний при создании бизнес-процессов, комплекса работ или услуг, а также выбора программного и информационного обеспечения. Поскольку применение инструмента инжиниринга бизнес-процессов начинается с «чистого листа», то в обязательном порядке должны быть учтены сложность и радикальность оптимизации действующего бизнес-процесса, а также модель управления (функциональная или процессная), на которую направлен совершенствуемый бизнес-процесс. При создании новых бизнес-процессов должна обеспечиваться взаимосвязь и взаимодействие всех элементов системы. Это позволит найти «узкие» места у вспомогательных бизнес-процессов. Следовательно, инструмент инжиниринга может косвенно использоваться для совершенствования бизнес-процессов. Результаты проведенных исследований показывают, что если применяется инжиниринг бизнес-процесса, то возникает и его дизайн. Сегодня существуют два механизма по созданию новых направлений данного вида деятельности:

1) инжиниринг создания внутренней базовой структуры бизнес-процесса;

2) дизайн внешний, направленный на создание образа бизнес-процесса для внешних пользователей, однако не всем бизнес-процессам необходим дизайн.

Реинжиниринг бизнес-процесса (BPR), по мнению М. Хаммера, Д. Чампи, представляет собой фундаментальное перестроение, радикальное переосмысление бизнес-процессов для достижения максимальных эффектов при его осуществлении [11]. Применение инструмента реинжиниринга оказывает влияние на такие показатели деятельности организации как объем затрат, качество продукции или услуг, качество и скорость обслуживания клиентов, прибыльность, рентабельность и др. С точки зрения рациональности и вариантности применения данного инструмента предполагается в корне изменить бизнес-процесс и отказаться от текущего способа его реализации, найти первопричины недостаточно эффективно проходящих операций с це-

люю их полного нивелирования. Применение инструмента реинжиниринга целесообразно осуществлять в несколько этапов:

- разработка нового видения организации, построение модели управления и ее развития в целях достижения поставленной цели;
- анализ действующей (существующей) модели, исследование текущего состояния организации, построение схем функционирования;
- разработка нового вида деятельности, новых или оптимизированных бизнес-процессов и поддерживающей их информационной системы, подбор прототипов и тестирование новых бизнес-процессов;
- внедрение нового направления деятельности или бизнес-процесса.

Однако выделенные этапы не обязательно должны проходить последовательно друг за другом. На наш взгляд, они могут и повторяться.

Анализ практик организаций, применивших данный инструмент, показывает, что в ряде случаев план по реинжинирингу делится на фазы, часть из которых может реализовываться параллельно, например, разработка видения бизнес-процесса, концепции оптимизации бизнес-процесса и анализ текущей ситуации.

Результаты обзора различных источников позволяют сделать вывод, что при проведении мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов необходимо обратить внимание на такие составляющие, как клиент, поставщик, варианты бизнес-процессов.

Так, клиенты бизнес-процесса – это лица, выполняющие конкретные наборы операций, входящие в совершенствуемый процесс. При оптимизации бизнес-процесса все клиенты должны быть вовлечены в данную работу, так как они владеют информацией о том, к чему приведет то или иное изменение. Для достижения эффективности и качества исполнения локальных, фрагментарных изменений необходимо сформировать базы знаний и наборы требований, детально описывающих выполняемые факты хозяйственной жизни. Весь совершенствуемый бизнес-процесс должен быть понятным для клиентов. В отдельных случаях в целях оптимизации бизнес-процесса рабочая группа прибегает к интеграции, то есть наделению одного сотрудника функциями, которые ранее исполняли несколько человек. Для увеличения производительности используют программные решения для сопровождения реализации бизнес-процесса [9].

Раскрытие информации о поставщиках бизнес-процесса обязательно, хотя они и не принимают непосредственного участия, но связаны с ним. Роль поставщиков заключается в налаживании коммуникации среди заинтересованных сторон в отношении совершенствуемого бизнес-процесса, поиске партнеров и привлечении внешних участников к работе по оптимизации и модернизации бизнес-процесса, когда это необходимо [5].

Третьей составляющей являются рекомендуемые варианты совершенствуемого бизнес-процесса, представляющие собой модели, сформирован-

ные по выбранным методикам. Например, при решении задачи по разработке IT-решения оптимизируемого бизнес-процесса возможны три исхода события:

– простой. При данном варианте с помощью вычислительной техники обрабатывается сформированный массив данных без участия человека. Применение данного варианта предполагает необходимость предварительной настройки программы, выполняющей внутренние проверки и осуществляющей самостоятельно перенаправление или решение поставленных задач;

– средний по сложности исход. В данном случае информация, предоставляемая системой, обрабатывается специалистами;

– сложный исход подразумевает необходимость привлечения внешних экспертов [10].

Следует отметить, что формирование различных моделей совершенствуемого бизнес-процесса – одна из главных задач при его оптимизации и организации внутреннего контроля. Наличие нескольких моделей позволяет осуществить их отбор и посмотреть, как модель реализуется в действительности. Данная процедура подтверждает или опровергает эффективность того или иного метода совершенствования бизнес-процесса. Такой последовательный итерационный подход позволяет в настоящее время крупным экономическим субъектам добиться максимально эффективного исполнения бизнес-процесса [3].

Заключение

По результатам исследований можно рекомендовать экономическим субъектам еще несколько направлений, на которые им стоит обратить внимание при совершенствовании бизнес-процессов в целях организации внутреннего контроля:

во-первых, стоит повысить автономность исполнения основных и вспомогательных бизнес-процессов. Расширив полномочия лиц, отвечающих за оптимизацию бизнес-процесса, можно снизить нагрузку на топ-менеджмент экономического субъекта и руководство отделов, снизить количество формальных согласований и процедур. Применение данного подхода позволяет сжать бизнес-процесс как по горизонтали, так и по вертикали;

во-вторых, осуществляется создание единой информационной базы, в которой будут храниться результаты анализа лучших практик, инструкции о порядке действия сотрудников в разных ситуациях. Поскольку в исследуемой организации такая база уже существует для основных бизнес-процессов, то аналогичную базу необходимо сформировать и для вспомогательных бизнес-процессов, осуществляющих обслуживание основной деятельности экономического субъекта;

в-третьих, необходимо рассмотреть и устранить излишне длинные бизнес-процессы и сократить время их исполнения. При этом организация

бизнес-процессов должна осуществляться с учетом привлечения меньшего количества ресурсов (финансовых, временных, трудовых, материальных). Это позволит повысить производительность бизнес-процесса при его совершенствовании и добиться необходимого уровня его результативности. При этом постоянная работа, направленная на выявление «узких мест» и «слепых зон», позволит оптимизировать исполнение бизнес-процесса.

Результаты проведенного исследования показывают, что исследуемая организация находится на стадии процессного управления, касающегося деятельности по разработке IT-решений для учреждений социальной сферы.

Список источников

1. Анисимова В.Ю. Исследование реинжиниринга инноваций в инвестиционных бизнес-процессах организаций / В.Ю. Анисимова, Н.М. Тюкавкин // *Вестник Академии*, 2022, no. 2, с. 14-24.
2. Давыдова А.В. Новые технологии во внутреннем аудите // *Деньги и кредит*, 2017, no. 2, с. 43-44.
3. Замбрицкая Е.С. Совершенствование бухгалтерского учета с использованием инструментов моделирования бизнес-процессов / Е.С. Замбрицкая, А.А. Хуснутдинова, А.К. Логейко // *Финансовая экономика*, 2019, no. 9, с. 33-38.
4. Ищенко О.В. Информационная база обеспечения внутреннего контроля // *Вестник академии знаний*, 2017, no. 5, с. 18-25.
5. Кеворкова Ж.А., Сапожникова Н.Г. Применение процессного подхода при постановке системы внутреннего контроля в экономических субъектах / Ж.А. Кеворкова, Н.Г. Сапожникова // *Экономический анализ: теория и практика*, 2021, т. 20, no. 12 (519), с. 2313-2323.
6. Козлюк Н.В. Роль внутреннего аудита в управленческом процессе коммерческой организации / Н.В. Козлюк, И.Р. Донченко // *Наука и образование: хозяйство и экономика, предпринимательство, право и управление*, 2017, no. 7(86), с. 49-52.
7. Миронова О.А. Внутренний контроль в организации: проблемы и перспективы развития // *Вопросы экономики и права*, 2018, no. 57, с. 120-123.
8. Погоньшев В.А. Совершенствование региональных бизнес-процессов на основе применения реинжиниринга // В.А. Погоньшев, Д.А. Погоньшев // *Актуальные вопросы экономики и агробизнеса*, 2020, no. 4, с. 300-305.
9. Пожидаев Р.Г. Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2020, no. 3, с. 122-132.
10. Тулегенова Р.А. Совершенствование внутреннего аудита в промышленности // *Статистика, учет и аудит*, 2017, т. 2, no. 65, с. 51-56.
11. Фокина Н.А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*, 2023, no. 3(64), с. 110-120.
12. Хаммер М. *Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе* / М. Хаммер, Д. Чампи. Москва, Манн, Иванов и Фербер, 2011.

THE PRACTICE OF USING METHODOLOGICAL TOOLS OF THE PROCESS APPROACH IN DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS PROCESSES IN ORDER TO ORGANIZE INTERNAL CONTROL

Trifonova Victoria Konstantinovna, applicant
Keveorkova Zhanna Arakelovna, Dr. Sci. (Econ.), Prof.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Leningradsky Ave., 49/2, Moscow, GSP-3, Russia, 125993; e-mail zhanna.keveorkova@mail.ru

Importance: one of the ways to determine the efficiency of business processes in organizing internal control is to use the methodological tools of the process approach, which ensures a decrease in formal approvals and procedures, creation of a unified information base, reduction of attracted resources. *Purpose:* to develop the procedure for applying the methodological tools of the process approach in economic entities when organizing internal control of business processes. *Research design:* to achieve the stated goal in terms of determining the efficiency of business processes and organizing internal control, modern methods of the methodological tools of the process approach are considered, which ensure making informed economic decisions on the development of business processes, in particular, rapid analysis, benchmarking, redesign, engineering, reengineering. Based on the basic approaches to the development of business processes in the studied organization, adjustments in business process management are considered. *Results:* based on the research results, organizations are recommended areas for improving business processes in order to organize internal control. Increasing the autonomy of the execution of primary and auxiliary business processes will expand the powers of responsible executors, reduce the number of approvals and procedures. The creation of a single information base, including the order of actions of employees for the organization of auxiliary business processes, will ensure the maintenance of the main activity of the economic entity. Reducing the duration and number of resources involved will increase the productivity and effectiveness of business processes.

Keywords: process approach, business process optimization, basic business process development methods, fast analysis (FAST methodology), business process benchmarking; business process redesign, business process engineering, business process reengineering.

References

1. Anisimova V.Ju. Issledovanie reinzhiniringa innovacij v investicionnyh biznes-processah organizacij / V.Ju. Anisimova, N.M. Tjukavkin. *Vestnik Akademii*, 2022, no. 2, pp. 14-24. (In Russ.)
2. Davydova A.V. Novye tehnologii vo vnutrennem audite. *Den'gi i kredit*, 2017, no. 2, pp. 43-44. (In Russ.)
3. Zambrzhickaja E.S. Sovershenstvovanie buhgalterskogo ucheta s ispol'zovaniem instrumentov modelirovanija biznes-processov / E.S. Zambrzhickaja, A.A. Husnutdinova, A.K. Logejko. *Finansovaja jekonomika*, 2019, no. 9, pp. 33-38. (In Russ.)
4. Ishhenko O.V. Informacionnaja baza obespechenija vnutrennego kontrolja. *Vestnik akademii znaniy*, 2017, no. 5, pp. 18-25. (In Russ.)
5. Kevorkova Zh.A., Sapozhnikova N.G. Primenenie processnogo podhoda pri postanovke sistemy vnutrennego kontrolja v jekonomicheskij sub#ektah / Zh.A. Kevorkova, N.G. Sapozhnikova. *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, 2021, t. 20, no. 12 (519), pp. 2313-2323. (In Russ.)
6. Kozljuk N.V. Rol' vnutrennego audita v upravlencheskom processe kommercheskoj organizacii / N.V. Kozljuk, I.R. Donchenko. *Nauka i obrazovanie: hozjajstvo i jekonomika, predprinimatel'stvo, pravo i upravlenie*, 2017, no. 7 (86), pp. 49-52. (In Russ.)
7. Mironova O.A. Vnutrennij kontrol' v organizacii: problemy i perspektivy razvija. *Voprosy jekonomiki i prava*, 2018, no. 57, pp. 120-123. (In Russ.)
8. Pogonyshev V.A. Sovershenstvovanie regional'nyh biznes-processov na osnove primenenija reinzhiniringa // V.A. Pogonyshev, D.A. Pogonyshev. *Aktual'nye voprosy jekonomiki i agrobiznesa*, 2020, no. 4, pp. 300-305. (In Russ.)
9. Pozhidaev R.G. Jevoljucija upravlenija biznes-processami i realizacija iniciativ po sovershenstvovaniju biznes-processov. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Serija: Jekonomika i upravlenie*, 2020, no. 3, pp. 122-132. (In Russ.)
10. Tulegenova R.A. Sovershenstvovanie vnutrennego audita v promyshlennosti. *Statistika, uchet i audit*, 2017, t. 2, no. 65, pp. 51-56. (In Russ.)
11. Fokina N.A. Cifrovizacija kak sposob sovershenstvovanija biznes-processov. *Nauchnyj vestnik: finansy, banki, investicii*, 2023, no. 3(64), pp. 110-120. (In Russ.)
12. Hammer M. *Reinzhiniring korporacii: manifest revoljucii v biznese* / M. Hammer, D. Champi. Moskva, Mann, Ivanov i Ferber, 2011. (In Russ.)