

УДК 331.102.142

DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.017

Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент современного менеджмента

Некрасова Олеся Игоревна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент», заместитель директора,
Дальневосточный государственный университет путей сообщения,
680000, Российская Федерация, Хабаровск, ул. Серышева, 47;
e-mail: Nekrasova.O.I@yandex.ru

Аннотация

В последнее время в деятельности предприятий происходит динамичное освоение технологий реинжиниринга, как инструмента стратегического менеджмента. Это объясняется тем, что предприятия, которые уже долго функционируют на рынке, очень часто используют несовременные методы и инструменты принятия и реализации управленческих решений. Результатом становится то, что такие предприятия теряют свои лидерские позиции и проигрывают в конкурентной борьбе. Статья посвящена особенностям реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях функционирования предприятий различных сфер деятельности. В статье рассматриваются сущность и характеристика реинжиниринга бизнес-процессов, а также направления управленческой деятельности для использования инструментов реинжиниринга. Приводятся принципы и этапы реинжиниринга бизнес-процессов. Описываются основные проблемы, связанные с проведением реинжиниринга бизнес-процессов. Эффектом реинжиниринга может стать значительное улучшение показателей деятельности предприятия, к которым можно отнести: сокращение длительности технологических циклов, рост оборачиваемости капитала, оптимизация ресурсов, рост показателей результативности, построение бизнес-процессов, гибко реагирующих на изменения во внешней среде и, следовательно, повышения качества обслуживания потребителей.

Для цитирования в научных исследованиях

Некрасова О.И. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент современного менеджмента // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 166-173. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.017

Ключевые слова

Реинжиниринг бизнес-процессов, типы реинжиниринга бизнес-процессов, этапы реинжиниринга бизнес-процессов, проблемы реинжиниринга бизнес-процессов, экономика.

Введение

В современных условиях функционирования предприятий различных сфер деятельности наблюдаются тенденции поиска и разработки оптимальных стратегий развития и совершенствования технологий управления предприятием. Любой процесс совершенствования направлен на систематическое улучшение операционных и производственных процессов, основанное на результатах оценки потенциала предприятия. Активная конкуренция между предприятиями приводит к тому, что управленческая деятельность руководителей высших уровней направлена на постоянное исследование рынка, пересмотр и модернизацию используемых подходов, методологий и технологий в разработке управленческих решений.

В последнее время в деятельности предприятий происходит динамичное освоение технологий реинжиниринга, как инструмента стратегического менеджмента. Это объясняется тем, что предприятия, которые уже долго функционируют на рынке, очень часто используют несовременные методы и инструменты принятия и реализации управленческих решений. Результатом этого становится то, что такие предприятия теряют свои лидерские позиции и проигрывают в конкурентной борьбе.

К руководителям приходит осознание того, что положительная результативность функционирования предприятия зависит от разработки и внедрения в управление эффективных стратегий развития, а не только от кратко- или среднесрочной ориентации на получение прибыли. Идеологические основы реинжиниринга, используемые в стратегическом и инновационном менеджменте наиболее успешных российских и международных предприятий, в настоящее время очень востребованы. Этим и обосновывается актуальность выбранной темы исследования.

Основная часть

Развитие реинжиниринга началось с 1990 года, именно тогда М.Хаммер в своей работе [Хаммер, www] ввел это понятие. По М. Хаммеру: «Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».

Важно понимать, что реинжиниринг направлен на процессы, протекающие на предприятиях, а не само предприятие. Таким образом, можно сказать, что объект реинжиниринга – это процесс. Согласно БСЭ: «Процесс (от лат. processus – прохождение, продвижение) – последовательная смена в развитии явлений, состояний и изменений; совокупность последовательных действий для достижения определенных результатов». По мнению Р. Акоффа [Акофф, 2008]: «Процесс – это образующая систему и имеющая функцию достижения цели последовательность поведения». И если у руководителей любого уровня существует понимание основ функционирования процессов и их сущности, то это прямым образом влияет на эффективность управления ими.

Концептуальная основа реинжиниринга бизнес-процессов (BPR – Business process reengineering) заключалась в реализации мероприятий, способствующих радикальным преобразованиям и серьезной модернизации деятельности предприятия. Однако развитие этого направления российского менеджмента способствовало трансформации целей и задач реинжиниринга бизнес-процессов. Укрупнено можно выделить следующие направления управленческой деятельности для использования инструментов реинжиниринга.

Масштабная и радикальная модернизация организационной структуры и протекающих на предприятии процессов, обоснованная серьезным кризисом деятельности, банкротством предприятия.

Поэтапное совершенствование и преобразование бизнес-процессов предприятия, вызванное выявленными в ходе стратегического анализа его слабых сторон и угроз.

Территориальное, географическое или иное расширение зоны деятельности предприятия, направленное на захват большей доли рынка, и соответственно укрепление лидерских позиций среди конкурентов.

Однако хотелось бы отметить, что в любом из вышеперечисленных направлений управленческой деятельности результатом реинжиниринга должно стать многократное улучшение важнейших показателей функционирования предприятия. На рисунке 1 представлены типы реинжиниринга бизнес-процессов.

Если процесс реинжиниринга будет находиться в тесной связи с организационным развитием организации, тогда его можно будет считать успешным. Эффективность организационного развития зависит от внедрения и использования в этом процессе определенных принципов. В процессе проведения реинжиниринга необходимо использование принципов, представленных в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы реинжиниринга бизнес-процессов

№ п/п	Наименование принципа	Характеристика
1	Принцип комплексности	Охват всей структуры организации, функциональные подразделения и персонал должны быть вовлечены в этот процесс.
2	Принцип концентрации	Объединение несколько технологических операции в одну (сокращение процесса по горизонтали).
3	Принцип цифровизации	Формирование цифровых платформ для протекания процессов на предприятии, интеллектуального анализа данных с помощью предиктивной аналитики.
4	Принцип делегирования полномочий	Создание условий профессионального освобождения линейных менеджеров ряда функций, развитие инициативы и повышению уровня ответственности. Это принцип поиска эффективной централизации управления (сокращение процесса по вертикали).
5	Принцип параллельности	Одновременное выполнение (совмещение во времени) отдельных операций.
6	Принцип гибкости	Смена направленности процессов под воздействием изменяющимися внутренними и внешними условий.
7	Принцип пропорциональности	Согласованность всех элементов производственного процесса, т.е. равную пропускную способность всех звеньев технологического процесса.

Внедрение нового технологического уклада в экономику страны под воздействием утвержденных Национальных проектов непосредственным образом оказывает влияние на деятельность многих организаций различных сфер деятельности [Схиртладзе, www]. Модель управленческой деятельности трансформируется, разработка, принятие и реализация управленческих решений основываются на фактических и спрогнозированных данных, а это прямым образом воздействует на перепроектирование бизнес-процессов предприятий.

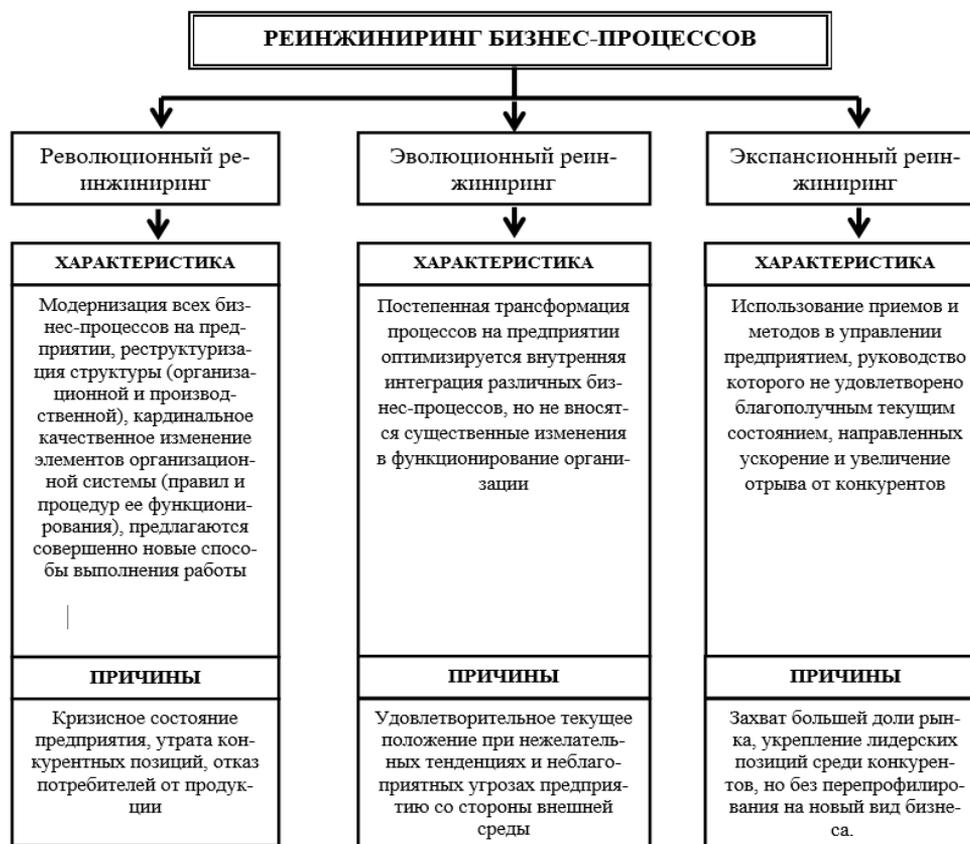


Рисунок 1 – Типы и характеристика реинжиниринга бизнес-процессов

В настоящее время бизнес действительно претерпевает технологические, организационные, культурные и ментальные изменения. Многие предприятия вынуждены менять свою политику управленческой деятельности. Основные трудности, которые возникают при реинжиниринге бизнес-процессов:

- отсутствие в системе управления принципа гибкости, превалирование бюрократических принципов ведения бизнеса, и соответственно, неоперативная реакция на влияние факторов внешней и внутренней среды;
- расхождение структуры, методов, способов и инструментов управления поставленным целям и задачам, а также недостаточность ресурсов для достижений установленных результатов;
- нескоординированность целей и задач на различных уровнях управления;
- доминирование оперативного управления процессами над стратегическим;
- нежелание сотрудников принимать современные методы управления, «законсервированность» мышления персонала.

Использование реинжиниринга как инструмента инновационного и стратегического менеджмента обусловлено современными тенденциями в развитии экономики страны. В этой связи, несмотря на вышеперечисленные трудности проведения реинжиниринга бизнес-процессов, многим предприятиям просто необходимо их преодолевать, если они хотят оставаться лидером на рынке либо просто сохранять конкурентные преимущества.

Как и любой процесс, реинжиниринг проходит в несколько этапов, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы реинжиниринга бизнес-процессов (РБП)

№ п/п	Наименование этапа	Характеристика
1	Подготовительный этап	Ретроспективный анализ опыта РБП организаций аналогичных сфер деятельности.
		Проведение критического анализа внешней и внутренней среды предприятия.
		Детальная оценка его потенциальных угроз и возможностей.
		Анализ предпосылок проведения реинжиниринга бизнес-процессов предприятия.
		Определение реинжинируемых бизнес-процессов.
2	Формирование портфеля РБП	Построение дерева целей и определение функциональных задач.
		Выработка системы критериев оценки эффективности процесса.
		Формирование команды проекта по РБП (Создание процессных рабочих групп РБП внутри предприятия, распределение зон ответственности, привлечение аутсорсинговых компаний либо консалтинговых агентств).
		Разработка нормативно-документационного сопровождения процесса.
		Анализ ресурсного обеспечения РБП.
		Оценка рисков и разработка предложений по их противодействию.
		Утверждение портфеля РБП.
3	Имитационное моделирование РБП	Создание альтернативных моделей РБП и принятие окончательной модели.
		Выбор методов, способов, инструментов и средств РБП.
		Картографирование последовательности процедур РБП.
		Тестирование новой модели и корректировка ее в случае несоответствия критериям результатов имитации.
4	Реинжиниринг бизнес-процессов	Перепроектирование существующих хозяйственных процессов организация мероприятий по внедрению усовершенствованной модели в деятельность организации.
		Цифровизация деятельности предприятия.
		Формирование новых функций персонала (актуализация должностных инструкций, системы мотивации повышение квалификации и переквалификация персонала).
		Обратная связь с потребителями продукта предприятия и его посредниками.
5	Стратегический и оперативный контроллинг	Общий контроль за реализацией и осуществление контроля качества исполнения мероприятий.
		Определение и измерение параметров нового процесса.
		Анализ запланированных и фактических результатов.
		Проведение корректирующих мероприятий.
		Систематический мониторинг внешней и внутренней среды, прогнозирование процессов.
		Определение новых целей для улучшения (систематический реинжиниринг).

Хотелось бы отметить, что вышеперечисленные этапы реинжиниринга бизнес-процессов могут быть дополнены или сокращены предприятием в зависимости от того, какой тип реинжиниринга реализовывается. Но, несмотря на количество этапов данного процесса и их характеристику, бесспорным остается тот факт, что только комплексная и качественная реализация всех запланированных мероприятий проекта по реинжинирингу бизнес-процессов приведет к эффективным, и что самое главное, запланированным результатам.

Эффектом реинжиниринга, в случае успешной его реализации, будут радикальные изменения менеджмента предприятия, технологических основ протекания производственных и операционных процессов, значительное улучшение как финансовых, так и нефинансовых показателей деятельности [Лесина, 2017].

Несмотря на то, что вектор экономического развития страны направлен на актуальность реинжиниринга, его инструменты используются российскими предприятиями крайне умеренно. Стоит отметить тот факт, что одним из серьезных недостатков реинжиниринга являются высокие риски, связанные с трансформациями на предприятии. По данным [Розенталь, www] процент неудачно реализованных проектов по реинжинирингу бизнес-процессов российскими компаниями составляет около 50-70%. Причины таких высоких процентов неудачных реинжиниринговых проектов различны, к некоторым из них можно отнести следующие [Лесина, 2017]:

- направленность на незначительное совершенствование, а не на перепроектирование;
- концентрация на реорганизации структурных подразделений, без особых изменений протекающих в них процессов, или наоборот фокусировка на трансформации бизнес-процессов, пренебрегая перестройкой организационной основы подразделений;
- преждевременное завершение реинжиниринга при достижении успеха или наступлении провала на начальных этапах;
- использование устаревших методов управления и принципов организационной культуры, не отвечающим современным тенденциям развития экономики страны;
- сопротивление сотрудников преобразованиям в организации;
- команда проекта по проведению реинжиниринга не имеет соответствующей квалификации;
- недостаточное ресурсное обеспечение;
- проведение реинжиниринга совпадает с реализацией других стратегических или инновационных проектов.

Перечисленные причины приводят к тому, что цели реинжиниринга не будут достигнуты, общая эффективность бизнеса будет иметь тенденции к снижению под воздействием быстроменяющихся потребностей клиентов, и усиления давления со стороны конкурентов.

Заключение

Эффектом реинжиниринга может стать значительное улучшение показателей деятельности предприятия, к которым можно отнести: сокращение длительности технологических циклов, рост оборачиваемости капитала, оптимизация ресурсов, рост показателей результативности, построение бизнес-процессов, гибко реагирующих на изменения во внешней среде и, следовательно, повышения качества обслуживания потребителей.

Библиография

1. Акофф Р. О менеджменте. СПб.: Питер, 2008. 448 с.
2. Буряк Т.В. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов в компании // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 3. С. 9-15.
3. Давыдова Е.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы и принципы проведения // Вестник ИрГТУ. 2009. № 4 (40). С. 85-87.
4. Лесина Т.В. Эффективность реинжиниринга. Финансовые и нефинансовые показатели для оценки // Вестник НГИЭИ. 2017. № 4. С. 129-136.

5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».
6. Схиртладзе А. Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/change/foundations.shtml>
7. Родцевич О.Н. Определение понятия «бизнес-процесс»: история возникновения и современное представление // Вестник Полоцкого государственного университета. 2015. №13. С. 40-48.
8. Розенталь Р.М. Динамика реинжиниринга. URL: <https://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=63465>
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. URL: <http://reflectthinking.ru/wp-content/uploads/2013/04/Reengineering-Corporacii.pdf>
10. Чупров К.К. Развитие концепции реинжиниринга. URL: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/concept.shtml>

Business process reengineering as a tool of modern management

Olesya I. Nekrasova

PhD in Economics,
Associate Professor of Management, Deputy Director,
Far East State Transport University,
680000, 47, Serysheva st., Khabarovsk, Russian Federation;
e-mail: Nekrasova.O.I@yandex.ru

Abstract

Recently, in the activities of enterprises, dynamic development of reengineering technologies as an instrument of strategic management has been taking place. This is explained by the fact that enterprises that have been operating in the market for a long time very often use non-modern methods and tools for making and implementing management decisions. The result is that such enterprises lose their leadership and lose out in the competition. The research presented in this article is devoted to the peculiarities of the reengineering of business processes in the modern conditions of operation of enterprises in various fields of activity. The article discusses the nature and characteristics of the reengineering of business processes, as well as areas of management activities for the use of reengineering tools. The principles and stages of business process reengineering are given. The author of the paper describes the main problems associated with the conduct of business process reengineering. The effect of reengineering can be a significant improvement in the performance of an enterprise, which can include: reducing the duration of technological cycles, increasing capital turnover, optimizing resources, increasing performance indicators, building business processes that react flexibly to changes in external harm and, consequently, improving service quality consumers.

For citation

Nekrasova O.I. (2019) Reinzhiniring biznes-protsessov kak instrument sovremennogo menedzhmenta [Business process reengineering as a tool of modern management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (3A), pp. 166-173. DOI: 10.34670/AR.2019.89.3.017

Keywords

Business process reengineering, types of business process reengineering, stages of business process reengineering, the difficulties business process reengineering, economics.

References

1. Ackoff R. (2008) *O menedzhmente* [About management]. St. Petersburg: Piter Publ.
2. Buryak T.V. (2014) Sovremennye problemy reinzhiniringa biznes-protsessov v kompanii [Modern problems of business process reengineering in a company]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern problems of science and education], 3, pp. 9-15.
3. Chuprov K.K. *Razvitie kontseptsii reinzhiniringa* [The development of the concept of reengineering]. Available at: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/concept.shtml> [Accessed 02/02/2019]
4. Davydova E.S. (2009) Reinzhiniring biznes-protsessov: etapy i printsipy provedeniya [Reengineering of business processes: stages and principles of conducting]. *Vestnik IrGTU* [ISTU Bulletin], 4 (40), pp. 85-87.
5. Hammer M. *Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering Corporation. Manifesto of the revolution in business]. Available at: <http://reflectthinking.ru/wp-content/uploads/2013/04/Reingining-Corporacii.pdf> [Accessed 02/02/2019]
6. Lesina T.V. (2017) Effektivnost' reinzhiniringa. Finansovye i nefinansovye pokazateli dlya otsenki [The effectiveness of reengineering. Financial and non-financial indicators for evaluation]. *Vestnik NGIEI* [Bulletin of Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics], 4, pp. 129-136.
7. *Programma «Tsifrovaya ekonomika Rossiiskoi Federatsii»* [The program Digital Economy of the Russian Federation].
8. Rodtsevich O.N. (2015) Opredelenie ponyatiya «biznes-protsess»: istoriya vozniknoveniya i sovremennoe predstavlenie [The definition of the concept of business process: the history of and modern presentation]. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Polotsk State University], 13, pp. 40-48.
9. Rozental' R.M. *Dinamika reinzhiniringa* [Dynamics of reengineering]. Available at: <https://ria-stk.ru/mmq/adetail.php?ID=63465> [Accessed 02/02/2019]
10. Skhiptladze A. *Osnovnye printsipy i priemy reinzhiniringa biznes-protsessov* [Basic principles and techniques of business process reengineering]. Available at: <https://www.cfin.ru/management /strategy/change/foundations.shtml> [Accessed 02/02/2019]