

УДК 65.012.23

Ковтун Татьяна Антоновна

Кандидат технических наук, доцент кафедры системного анализа и логистики, orcid.org/0000-0002-5410-4783
Одесский национальный морской университет, Одесса

Дмитриева Лариса Викторовна

Ассистент кафедры системного анализа и логистики, orcid.org/0000-0003-1449-9888
Одесский национальный морской университет, Одесса

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ С ПОЗИЦИЙ МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

***Аннотация.** В условиях жесткой рыночной конкуренции сохранить стабильные позиции на рынке и обеспечить устойчивое развитие предприятия возможно благодаря использованию современных методов менеджмента и их интеграции в рамках различных методологий управления. В проведенном исследовании рассмотрены специфические особенности реинжиниринга бизнес-процессов с позиций основных управленческих подходов, и в частности, с позиций методологии управления проектами. Используя существующую классификацию проектов, даны классификационные характеристики проекта реинжиниринга. Выделено соответствие между стадиями реинжиниринга бизнес-процессов и фазами жизненного цикла классического проекта, а также соответствующими продуктами как результатами их реализации. Дано определение проекту реинжиниринга бизнес-процессов. Показано, что синтез методологий позволит использовать инструментарий управления проектами для достижения конечных целей реинжиниринга бизнес-процессов.*

***Ключевые слова:** методология управления проектами; реинжиниринг бизнес-процессов; проект реинжиниринга бизнес-процессов; жизненный цикл проекта реинжиниринга*

Введение

Изменения в условиях ведения бизнеса в Украине, вызванные европейским вектором экономического сотрудничества, поставили перед украинскими компаниями задачу повышения конкурентоспособности производимой продукции и оказываемых услуг. Рынок Европы перенасыщен современными товарами и услугами, конкурировать с которыми продукции отечественных производителей крайне сложно. Для успешного выхода на европейский рынок необходимо совершенствовать не только различные характеристики продукции украинских предприятий, но и соответствующие механизмы управления, поскольку украинские компании зачастую сталкиваются с такими задачами, решение которых с помощью традиционных знаний и парадигм менеджмента практически невозможно.

Потребность использования принципиально новых моделей бизнеса привела к тому, что все большее количество руководителей находится в поиске новых нетрадиционных путей достижения конкурентных преимуществ. Одним из таких направлений управленческой мысли является реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – научная теория, сформировавшаяся в начале 90-х гг. XX столетия.

Изложение основного материала

Реинжиниринг в качестве объектов управления рассматривает бизнес-процессы, методики, способствующие выводу организации из состояния кризиса управления и повышению ее конкурентоспособности. Основопологающей целью РБП является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым сдвигам в запросах потребителей, соответствующее изменение стратегии, технологии и организации производства и управления.

Следует отметить зарубежных ученых, в трудах которых были заложены фундаментальные основы теории РБП: М. Хаммера, Дж. Чампи, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха и А.-В. Шера [1; 3; 4]. Изучением РБП занимались такие ученые ближнего зарубежья, как Б.З. Мильнер, Э.М. Коротков, Я.А. Фомин, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько [2; 5; 6] и др.

В своих работах ученые отразили многогранность реинжиниринга, применяя различные подходы к исследованию данного явления. Ими были предложены следующие трактовки понятия «реинжиниринг»:

– *реинжиниринг* рассматривается как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для

достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность [1];

– *реинжиниринг* представляется как взгляд на построение компании, как на инженерную деятельность. Компания или бизнес рассматривается как нечто, что может быть построено, спроектировано или перепроектировано в соответствии с инженерными принципами [2];

– *реинжиниринг* определяется как часть комплекса мероприятий, направленных на совершенствование компании для кардинального повышения эффективности бизнес-процессов посредством внедрения новейших информационных технологий [3];

– *реинжиниринг* рассматривается как создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше – это инструмент, специально разработанный для того, чтобы помочь в обстоятельствах, требующих масштабных изменений, обеспечить которые используемые схемы улучшения процессов не в состоянии [4];

– *реинжиниринг* предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности и повышения гибкости ее функциональных частей [7];

– *реинжиниринг* представляет собой преобразование организации на основе перехода на многопроцессно-ориентированную модель управления, создание новых и перепроектирование действующих бизнес-процессов, которые заканчиваются удовлетворением потребностей внешних (рыночных) или внутрифирменных клиентов [6].

По степени воздействия на организационную структуру различают эволюционный и

революционный реинжиниринг бизнес-процессов. При эволюционном реинжиниринге оптимизируется внутренняя интеграция различных бизнес-процессов, но не вносятся существенные изменения в функционирование организации. При революционном реинжиниринге перепроектируются все бизнес-процессы и происходит переориентация фирмы на новый вид бизнеса.

В основе РБП лежит построение следующих двух видов моделей деятельности предприятия [8]:

– модели «как есть», представляющие собой «снимок» положения дел в организации (организационная структура, взаимодействие подразделений, принятые технологии, автоматизированные и неавтоматизированные функции) на момент обследования и позволяющие понять, что делает и как функционирует данная организация с позиций системного анализа;

– модели «как должно быть», интегрирующие перспективные предложения проектной группы, владельцев процессов, экспертов и системных аналитиков и позволяющие сформировать видение новой рациональной технологии работы предприятия.

РБП как явление в управленческой деятельности необходимо рассматривать с позиции основных управленческих подходов: процессного, системного, ситуационного, а также активно развивающегося в последние годы – проектного (табл. 1).

Реинжиниринг обладает характеристиками, свойственными каждому из основных управленческих подходов. Также, как *процессный подход*, он является инструментом реализации стратегии компании, предназначен для достижения конкретного результата и ограничен во времени.

Таблица 1 – Оценка реинжиниринга с позиций управленческих подходов

Характеристики реинжиниринга	Процессный подход	Системный подход	Ситуационный подход	Проектный подход
Является организационным инструментом реализации стратегии	+	+	-	+
Предусматривает решение уникальной или новой задачи	-	-	-	+
Предназначен для достижения конкретного результата	+	+	-	+
Требует привлечения разнообразных ресурсов	-	+	-	+
Ограничен во времени (выполняется к строго установленному конечному сроку или планируется получение промежуточных результатов)	+	-	-	+
Обеспечивает развитие взаимоотношений между участниками	-	+	-	+
Учитывается риск и неопределенность	-	-	+	+

Можно сказать, что реинжиниринг состоит из многочисленных взаимозависимых подпроцессов (процессов, являющихся частью других процессов).

Если его рассматривать с позиций *системного подхода*, то кроме первых двух вышеуказанных особенностей, следует выделить такие, как потребность привлечения разнообразных ресурсов компании как внешних, так и внутренних, а также обеспечение системных связей, позволяющих развивать взаимоотношения между участниками.

Подходя к реинжинирингу с позиции *ситуационного подхода*, в котором центральным моментом является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время, можно сказать, что и в реинжиниринге ситуация играет одну из первостепенных ролей. Реинжиниринг концентрируется на ситуационных различиях между процессами и внутри самих процессов.

Проектный подход кроме всех вышеперечисленных особенностей, предусматривает решение уникальной или новой задачи. Таким образом, реинжинирингу свойственны все характеристики проектного подхода. Если рассматривать его с позиции проектного управления, то можно выявить наиболее полное соответствие характеристик РБП и проекта в его классическом понимании.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать о целесообразности рассмотрения РБП в рамках методологии управления проектами. Синтез методологий позволит использовать инструментарий управления проектами для достижения конечных целей реинжиниринга.

Проектный подход позволяет представить реинжиниринговую деятельность в виде проектной, т.е. такой, которая реализуется посредством проектов. Необходимо рассматривать реинжиниринг с позиции существующих стандартов управления проектами, которые регламентируются международными организациями и опираются на положения стандартов ISO 15288:2001 [9].

Проект реинжиниринга обладает всеми характеристиками, присущими проекту, а именно: уникальность, ограниченность во времени и ресурсах, направленность на достижение поставленной цели. Следовательно, реинжиниринг представляет собой классический случай проекта. Его можно классифицировать как краткосрочный инновационный проект смешанного типа (рис. 1).

Общепринятого подхода к определению фаз, стадий и этапов проекта реинжиниринга не существует. Эти характеристики зависят от целей и специфики конкретного проекта, условий реализации и опыта участников, но, тем не менее, логика и содержание процессов развития проектов имеют много общего, причем вне зависимости от специфики прикладной области проекта [10].

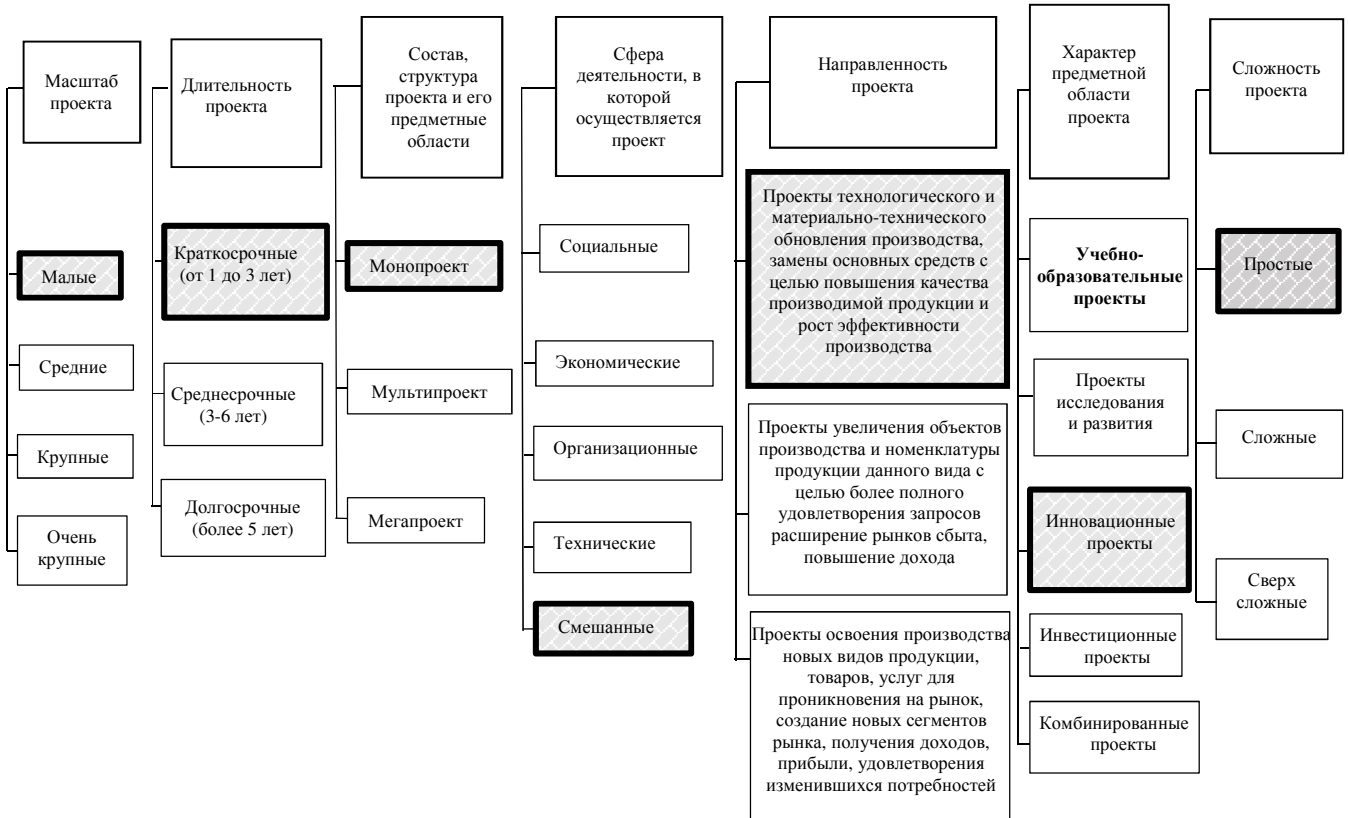


Рисунок 1 – Классификационные характеристики проекта реинжиниринга

Таким образом, используя существующую классификацию проектов, проекты реинжиниринга можно классифицировать по:

- масштабу проекта (*малый*);
- сроку реализации (*краткосрочный*);
- составу и структуре проекта (*монопроект*);
- сфере деятельности (*смешанный*);
- направленности (*проекты технологического и материально-технического обновления производства, замены основных средств в целях повышения качества производимой продукции и роста эффективности производства*);
- характеру предметной области (*инновационный*); сложности (*простой*).

Можно выделить соответствие между стадиями РБП и фазами жизненного цикла классического проекта, а также соответствующими продуктами как результатами их реализации [11] (табл. 2).

На проект реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы:

Мотивация. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст необходимый результат. Руководство также должно понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы.

Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководства компании. Руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и понимать, что могут возникнуть трудности, неизбежные при построении новой компании. Он должен сопротивляться «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании.

Сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных

создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности и быть способными выполнять их. По сути все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения.

Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно, если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Скорее реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка – соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов. К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли и обязанности, конкретные результаты [14].

Исходя из общепринятых терминологий проектного управления, дадим определение проекту реинжиниринга. *Проект реинжиниринга бизнес-процессов – уникальный, ограниченный во времени и ресурсах комплекс мероприятий, направленных на радикальное перепроектирование процессов предприятия с целью повышения эффективности бизнеса.*

Таблица 2 – Сравнение стадий реинжиниринга и фаз проекта

Стадия реинжиниринга бизнес-процессов	Фаза жизненного цикла проекта	Продукт фазы проекта
1. Стадия анализа существующей структуры бизнес-процессов	1.Преинвестиционная фаза	Документальное оформление проекта реинжиниринга
2. Создание модели желаемой структуры бизнес-процессов		
3. Внедрение желаемой структуры бизнес-процессов	2. Инвестиционная фаза	Процесс реинжиниринга структуры бизнес-процессов
4. Получение результатов – повышение эффективности бизнеса	3.Эксплуатационная фаза	Измененная в результате реинжиниринга структура бизнес-процессов

Выводы

Таким образом, можно утверждать, что методология реинжиниринга и методология управления проектами являются популярными и общепризнанными, развивающимися независимо друг от друга. Методология РБП не рассматривается

с точки зрения проектного управления, хотя процедура реинжиниринга представляет собой проектную деятельность а значит, для повышения успешности реинжиниринговых проектов необходимо синтезировать теоретический и практический потенциал, накопленный как в области управления бизнес-процессами, так и в области управления проектами.

Список литературы

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ.- СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 1999. – С. 138 –151.
2. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. 340 с.
3. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
4. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашивили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
5. Абдикеев Н.М., Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА, М.: ИНФРА-М, 2005 г. – 578 с.
6. Фомин Я.А. «Диагностика кризисного состояния предприятия». – М.: "ЮНИТИ", 2008. – 349 с.
7. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – №6. – 2001.
8. Табачникас Б.И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами / Проблемы экономики // www.t-esopotu.ru.
9. Лапкина И.А. Проектный анализ. Теоретические основы оценки проектов на морском транспорте: учеб. пособие / И.А. Лапкина, Л.А. Павловская, Т.В. Болдырева, Т.Н. Шутенко. – О. : Одес. нац. мор. ун-т, 2008. – 315 с.
10. Ковтун Т.А. Методический подход к принятию управленческих решений по инициализации продуктов проекта транспортного предприятия Збірник наукових праць «Управління проектами та розвиток виробництва». – 2007. – № 2. – С. 145–157.
11. Баринов В.А. Антикризисное управление Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. (ГРИФ). – М.: ФБК-ПРЕСС, 2005. – 488 с.

Статья поступила в редколлегию 12.04.2017

Рецензент: д-р эконом. наук, профессор И.А. Лапкина, Одесский национальный морской университет, Одесса.

Ковтун Тетяна Антонівна

Кандидат технічних наук, доцент кафедри системного аналізу і логістики, orcid.org/0000-0002-5410-4783

Одеський національний морський університет, Одеса

Дмитрієва Лариса Вікторівна

Асистент кафедри системного аналізу і логістики, orcid.org/0000-0003-1449-9888

Одеський національний морський університет, Одеса

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕСІВ З ПОЗИЦІЙ МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Анотація. В умовах жорсткої ринкової конкуренції зберегти стабільні позиції на ринку і забезпечити сталий розвиток підприємства можливо завдяки використанню сучасних методів менеджменту та їх інтеграції в рамках різних методологій управління. У проведеному дослідженні розглянуто специфічні особливості реінжинірингу бізнес-процесів з позицій основних управлінських підходів, а зокрема з позицій методології управління проектами. Використовуючи існуючу класифікацію проектів, дані класифікаційні характеристики проекту реінжинірингу. Визначена відповідність між стадіями реінжинірингу бізнес-процесів і фазами життєвого циклу класичного проекту, а також відповідними продуктами як результатами їх реалізації. Дано визначення проекту реінжинірингу бізнес-процесів. Доведено, що для підвищення успішності реінжинірингових проектів необхідно синтезувати теоретичний і практичний потенціал, накопичений як в області управління бізнес-процесами, так і в галузі управління проектами.

Ключові слова: методологія управління проектами; реінжиніринг бізнес-процесів; проект реінжинірингу бізнес-процесів; життєвий цикл проекту реінжинірингу

Kovtun Tatyana

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of System Analysis and Logistics,
orcid.org/0000-0002-5410-4783

Odessa National Maritime University, city of Odessa

Dmitrieva Larisa

Assistant of the Department of System Analysis and Logistics, *orcid.org/0000-0003-1449-9888*

Odessa National Maritime University, city of Odessa

**BUSINESS PROCESS REENGINEERING FROM THE PERSPECTIVES
OF PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY**

Annotation Under severe market competition, it is possible to maintain a stable market power and to ensure a sustainable development of a company due to the use of modern management methods and their integration in various management methodologies. In the conducted research specific features of business process reengineering are considered, and the reengineering estimation from the perspectives of the main management approaches, in particular from the perspectives of project management methodology, is given. Using the existing classification of projects, the classification characteristics of reengineering project are given. The correspondence between stages of business process reengineering and phases of a classical project life cycle, as well as respective products as the results of their implementation, is singled out. Factors that have a significant impact on a reengineering project are described. A definition of the project of business process reengineering is given. It is shown that the methodology of business process reengineering is not considered in the context of project management, although a reengineering procedure is a project activity, which means that to increase the success of reengineering projects, it is necessary to synthesize theoretical and practical potential accumulated both in the field of business process management and in the field of project management.

Keywords: *project management methodology; business process reengineering; project of business process reengineering; reengineering project life cycle*

References

1. Hammer, Michael, Champy, James. (1999). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Translation from English. St. Petersburg: Publishing office of St. Petersburg University, 138-151.
2. Oikhman, E.G. & Popov, E.V. (1997). *Business reengineering: Organizations reengineering and information technologies*. Moscow: Finance and statistics, 340.
3. Davenport, T.H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 337.
4. Robson, M. & Ullah, Ph. (1997). *A Practical Guide to Business Process Reengineering / Translation from English under the editorship of Eriashvili N.D.* Moscow: Audit, UNITY, 224.
5. Abdikeev, N.M. (2005). *Business Process Reengineering. MBA full course*, Moscow: INFRA-M, 578.
6. Fomin, Ya.A. (2008). "Diagnostics of a crisis state of an enterprise". Moscow: "UNITY".
7. Rubtsov, S.V. (2001). Clarification of the "business process" concept. *Management in Russia and abroad*, 6.
8. Tabachnikas, B.I. *Reengineering concepts and business process management / Economic problems // www.m-economy.ru*.
9. Lapkina, I.A., Pavlovskaya, L.A., Boldyreva, T.V., Shutenko, T.N. (2008). *Project analysis. Theoretical bases of the project evaluation in marine transport: textbook*. Odessa: Odessa National Maritime University, 315.
10. Kovtun, T.A. (2007). *Methodical approach to adoption of managerial decisions on initialization of the products of transport enterprise project. Collection of scientific works "Project management and production development"*. Luhansk, 2, 145-157.
11. Barinov, V.A. (2005). *Anti-crisis management Textbook. 2nd publication, revised and amended (GRIF)*. Moscow: FBC-PRESS, 488.

Посилання на публікацію

- APA Kovtun, Tatyana, Dmitrieva, Larisa. (2017). *Business process reengineering from the perspectives of project management methodology. Management of Development of Complex Systems*, 30, 44-49.
- ГОСТ Т.А. Ковтун. Реинжиниринг бизнес-процессов с позиций методологий управления проектами / Т.А. Ковтун, Л.В. Дмитриева // *Управление развитием сложных систем*. – 2017. – № 30. – С. 44 – 49.