

**В.П. Рященко** (*Международный научно-технический университет имени академика Ю. Бугая, г. Киев, Украина*)

### РЕИНЖИНИРИНГ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье изложен ряд возможных мер по применению реинжиниринга бизнес-процессов, что позволит повысить согласованность процедур, методов и инструментальной поддержки управления, его адаптации, минимизировать стоимостные и временные затраты.*

*Ключевые слова:* управление, реинжиниринг, бизнес-процессы, система.

*Лит. 12.*

**В.П. Рященко** (*Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Ю. Бугая, м. Київ, Україна*)

### РЕИНЖИНИРИНГ УПРАВЛІННЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті запропоновано низку можливих заходів із використання реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволить підвищити узгодженість процедур, методів та інструментальної підтримки управління, його адаптації, мінімізувати витрати часу й фінансові витрати.*

*Ключові слова:* управління, реінжиніринг, бізнес-процеси, система.

**V.P. Ryaschenko** (*International Scientific & Technical University of Academician Yuriy Bugai, Kyiv, Ukraine*)

### REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

*The article offers a range of possible measures on reengineering of business processes, this would increase the congruence of procedures, methods and toolkit for management support, its adaptation and minimization of time and financial losses.*

*Keywords:* management; reengineering; business processes; system.

**Постановка проблемы.** Задачи, которые приходится решать в ходе реинжиниринга, характеризуются высокой степенью сложности и большой ответственностью. Успешный реинжиниринг не может быть осуществлен без твердой методологической основы. Ключевую роль в проектах организации бизнес-процессов играют хорошо отработанные процедуры и применение соответствующих методов и инструментальных средств. Важно повысить значимость бизнес-процесса и увязать с ним многочисленные функции. Реинжиниринг бизнес-процессов имеет стратегическое назначение для достижения переломных улучшений в показателях, что позволит добиваться высокой эффективности деятельности предприятий, фокусируя внимание на запросы потребителей.

**Анализ последних достижений и публикаций.** Вопросы управления бизнес-процессами социально-экономических систем освещались такими учеными, как Е. Ойхман [2], С. Пашунин [3], С. Сухов [8], Э. Уткин [9], М. Хаммер [11], Дж. Чампи [12] и другими.

**Нерешенные части проблем.** С управлением бизнес-процессами предприятия связана большая степень риска. Часто подход реинжиниринга процесса

включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации, что диктует необходимость разработки механизма использования управленческого инструментария согласованно с целью достижения желаемого прорыва.

**Целью исследования** является целенаправленное, системное осмысление необходимости внедрения на современных предприятиях реинжиниринга бизнес-процессов в зависимости от требований внешней среды, так как именно бизнес-процессы являются, в конечном счете, предметом любых нововведений.

**Основные результаты исследования.** Исследование осуществлено на основе объектно-ориентированного подхода, который позволяет описывать как данные о сущности процесса, так и его поведение, обеспечивает создание прозрачных, легко модифицируемых моделей бизнеса и информационных систем, которые допускают повторное использование отдельных компонентов. Выбор метода управления диктуется требованиями времени – каждой эпохе были свойственны свои методы – и реализуется руководителем фирмы, исходя из его представлений и убеждений.

Актуальность исследования заключается в том, что реинжиниринг процесса обеспечивает максимальные улучшения, но, тем не менее, остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к улучшению бизнес-процессов и требует много времени. Большинство организаций могут одновременно эффективно внедрять не более одного изменения такого масштаба. Однако, при этом подходе элементы используются согласованно и в результате достигается желаемый прорыв.

Этот подход можно применить как на уровне отдельного процесса, так и на уровне целой организации. Управление процессами обеспечивает планирование, управление и контроль за элементами управления. Предметом являются как основные, так и вспомогательные процессы.

Бизнес-реинжиниринг, как и многие другие методы управления, пришел к нам с Запада, где в 80-е годы XX ст. появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса – реинжиниринг. Его идеологи – М. Хаммер и Дж. Чампи выразили сущность реинжиниринга следующими словами: «Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности – стоимость, услуги, качество, темпы» [12]. Одно из ключевых понятий, которое лежит в основе реинжиниринга – бизнес-процессы. Именно их совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия. А для этого необходимо осмыслить природу бизнес-процессов, понять, какое значение они имеют для предприятия, как следует их правильно изменять. Само внимание к бизнес-процессам, их совершенствованию требовало от менеджеров нестандартного подхода. Постепенно реинжиниринг, который предлагает сломать существующую на предприятии систему и построить ее заново на основе такого революционного изменения бизнес-процессов, стал превращаться в систему управления, «обрастать» технологией, получил свое научное обосно-

вание. Стали появляться соответствующие программные продукты. В бизнес-реинжиниринге во главу угла ставится процессный подход, где объектом управления являются процессы на предприятии [3].

В данной статье будет рассмотрена методология применения реинжиниринга бизнес-процессов, которая позволяет повысить согласованность процедур, методов и инструментальной поддержки управления, его адаптации. Это обуславливает необходимость перехода от управления задачами к управлению процессами. В такой организации результат труда будет виден каждому участнику процесса, так как «клиент» результата труда определен изначально и, следовательно, предопределен результат, исходя из ожиданий клиента [11].

С точки зрения процессного подхода, организация предстает как набор процессов (при функциональном подходе – это набор функций). И управление предприятием становится управлением процессами. Каждый процесс при этом имеет свою цель, которая является критерием его эффективности – насколько оптимально данный процесс ведет к ее достижению. Цели всех процессов являются целями нижнего уровня, через реализацию которых достигаются цели верхнего уровня – цели организации. Управляя процессами и постоянно их совершенствуя, предприятие добивается высокой эффективности своей деятельности [3]. Следовательно, основное внимание сконцентрировано на процессах, так как они пронизывают все элементы системы управления и ориентированы на конечный результат.

Реинжинирингу бизнес-процессов посвящено множество теоретических работ, изданы учебники и практические пособия, которые тем не менее не дают ответ на вопрос о том, как собственно осуществляется проект реинжиниринга. Даже в случае, если проект был консультантами разработан, надо помнить о том, что, по разным оценкам, процент неудач проектов реинжиниринга в западных компаниях достигает 70%. Существует множество примеров того, что разработанные проекты так и не были осуществлены [1]. Причиной этого является отказ от других подходов к управлению организацией, формальная реализация принципов реинжиниринга.

Функциональный подход сейчас считается уже устаревшим, и его современной альтернативой является процессный подход как инструментальный реинжиниринга. Но отказ от функционального подхода требует убрать понятие «функция» и, соответственно, «функциональный принцип создания организационной структуры». Тогда выстраивается только процессная структура. Получается, что распределение специалистов будет осуществляться по признаку принадлежности к процессам. А на предприятии, как правило, каждый из сотрудников многофункционален [5]. Поэтому именно сочетание функционального и процессного подходов к управлению предприятием, как правило, является «золотой серединой». Функциональная структура предприятия определяет «что делать», а процессная – «как делать». Это две неразрывные стороны управления. Если менеджер, управленец, руководитель фирмы сможет посмотреть на организацию именно с этой точки зрения, то реинжиниринг станет для него действительно полезным и эффективным инструментом управления [3].

Реинжиниринг бизнес-процессов – комплексный метод, который позволяет настроить компанию на реализацию стратегических целей и задач за счет оптимизации выполнения подразделениями всех своих функций и операций. Поэтому его применение позволит оптимизировать бизнес-процессы в соответствии со стратегией компании, обеспечить прозрачность бизнеса для владельцев и топ-менеджеров; эффективно управлять операционной деятельностью; сделать процессы прогнозируемыми; формализовать процессы для последующей автоматизации.

Практическая деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов осуществляется с помощью техники бизнес-реинжиниринга, которая реализует следующие возможности [2; 3; 6, 7,9]:

1. Создание (дизайн) будущих бизнес-процессов.
2. Диагностика бизнес-процессов управления.
3. Изменение (адаптация) бизнес-процессов.
4. Оптимизация бизнес-процессов.
5. Документирование бизнес-процессов.

Рассмотрим их детальной:

1. Создание (дизайн) бизнес-процессов. Для этого используется специальный язык описания бизнес-процессов, который позволяет описывать текущее состояние бизнес-процессов, а также создавать модели будущего. Модель включает в себя описание всех составляющих процесса – функции, ресурсы, участников, цели, информацию, результаты, события, направление и последовательность действий, отражая таким образом существующую реальность или представление о ней в будущем. Все участники процесса выполняют свои функциональные обязанности в соответствии с этой моделью. Каждый сотрудник четко знает все свои действия в рамках всех процессов, в которых он задействован [3].

Создание (дизайн) бизнес-процессов предполагает осуществление следующих действий: разработка образа будущей организации и разработка бизнес-модели новой организации [10]:

а) разработка образа будущей организации. Разработку образа перспективной организации следует проводить с использованием комплексного подхода, основанного на сочетании процессов разработки стратегии, требований к бизнесу. В состав мероприятий первого этапа входит спецификация основных целей организации, исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, общего уровня бизнеса в отрасли и текущего состояния организации. Цель этого этапа – выработать взгляд на новую организацию и сформулировать его в терминах спецификации целей организации;

в) разработка бизнес-модели новой организации. Моделирование процессов осуществляется с обязательным использованием какого-либо языка моделирования. Язык моделирования должен выражать, как внутренний или внешний процесс реализуется при помощи человеческих или технических ресурсов, из каких функций эти ресурсы будут взяты. Особенно важно показать, как процесс может поддерживаться информационной системой.

2. Диагностика бизнес-процессов управления. Анализ бизнес-процессов проводится с целью разработки предложений по устранению проблемных зон

в процессах организации. Для этого делается «снимок» технологии выполнения процессов — строится модель бизнес-процессов «как есть», которая позволяет заказчику получить комплексное представление о том, что происходит в компании. В процессе анализа модели выявляются текущие проблемы бизнес-процессов: двойное подчинение; дублирование функций; отсутствие информационной связи между процессами; несогласованность процессов. По результатам анализа выносятся предложения о направлениях изменений (адаптации) бизнес-процессов.

3. Изменение (адаптация) бизнес-процессов. Любые изменения условий ведения бизнеса — появление нового направления деятельности, расширение ассортимента, изменения в схеме поставок, технологии — все это требует немедленной трансформации затронутых бизнес-процессов. Существующая модель корректируется, изменения доводятся до исполнителей, и они начинают выполнять функции в соответствии с новыми условиями. Постоянная адаптация бизнес-процессов к изменяющимся условиям — эффективный механизм управления бизнесом [3].

4. Оптимизация бизнес-процессов. Для того, чтобы видеть узкие места в деятельности и эффективно управлять компанией, необходимо связать выполнение определенных процессов, работ с ее целевыми стратегическими показателями. Для этого проводится сопоставление стратегических целей и задач компании с входами и выходами процессов. Выявляется зависимость результатов деятельности компании от результатов выполнения процессов. Появляется необходимость зафиксировать существующие бизнес-процессы для того, чтобы оценивать их эффективность. Если этого не сделать сегодня, то в будущем возможны значительные издержки, обусловленные малоэффективной работой сотрудников, нарушением обязательств по контрактам, необходимостью проведения реструктуризации и т. п. Это влечет за собой как серьезные финансовые затраты, так и потерю имиджа предприятия [4].

5. Документирование бизнес-процессов. Все действия и изменения в управлении бизнес-процессами необходимо отражать документально. Модели бизнес-процессов создаются в виде описаний, представляющих собой диаграммы на бумажных и электронных носителях. Все это в комплексе составляет репозиторий бизнес-процессов предприятия. Любые изменения обязательно отражаются в моделях, чтобы предприятие могло постоянно поддерживать актуальную версию всего комплекса бизнес-процессов. Аналогичным образом можно планировать будущие процессы и сохранять их в виде версий, которые анализируются, проверяются и отлаживаются, и только потом становятся рабочими [3].

Необходимость корректировки системы управления может быть обусловлена [8]:

- 1) обратной связью, т.е. воздействием результатов функционирования объекта управления (в частности, расхождением нормативных и фактических параметров объекта);
- 2) необходимостью пересмотра целей, методов и процессов, реализуемых системой управления;

3) развитием программно-технологических средств и прогрессивных методов управления.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Таким образом, особенность применения реинжиниринга бизнес-процессов управления заключается в следующем:

1. Реинжиниринговый подход позволяет высвободить дополнительные ресурсы (финансовые, кадровые, технические и т.д.), инвестировав их в основное производство.

2. Применение реинжиниринга бизнес-процессов позволит повысить согласованность процедур, методов и инструментальной поддержки управления, его адаптации, минимизировать стоимостные и временные затраты.

Иными словами, управление процессами позволяет организовать эффективное взаимодействие как внутри фирмы, так и вовне – с окружающим миром. Соответственно, это позволяет снизить транзакционные издержки (издержки некачественного взаимодействия) – внутренние (сотрудники и подразделения между собой) и внешние (фирмы с покупателями, поставщиками, инвесторами и т.д.) [3], что влечет за собой повышение конкурентоспособности социально-экономической системы. Поэтому дальнейшие исследования будут посвящены развитию идеи повышения конкурентоспособности субъекта хозяйствования за счет создания комплексного механизма организационного проектирования.

1. *Забулонов А.Б.* Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №1. – С. 105–110.

2. *Ойхман Е.Г., Попов Э.В.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

3. *Пашутин С.Б.* Бизнес-инжиниринг. Не роскошь, а средство управления // [www.aup.ru](http://www.aup.ru).

4. *Самуэльсон А.* Саморегулирующийся бизнес, как ориентировать процессы на требования заказчиков // Методы менеджмента качества. – 2002. – №4. – С. 18–21.

5. *Сторожук В.В.* Управление предприятиями и организациями потребительской кооперации на основе функционального подхода: Монография. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 155 с.

6. *Субанова О.С.* Краткий обзор современных инструментальных средств проведения реинжиниринга бизнес-процессов // Актуальные проблемы математического моделирования в финансово-экономической области: Сб. науч. тр. – Вып. 2. – М.: ФА, 2000. – С. 167–172.

7. *Субанова О.С.* Прежде чем ломать... Моделирование бизнес-процессов при реинжиниринге предприятий // Data communication: Сетевой журнал. – 2001. – №6. – С. 32–39.

8. *Сухов С.* Модель управления предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №6. – С. 7–11.

9. *Уткин Э.А.* Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. – М.: Тандем, 1998. – 219 с.

10. *Чупров К.К.* Развитие концепции менеджмента // Корпоративный менеджмент. – 2011 // [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

11. *Hammer, M.* (2000). Reengineering: Do not automate – destroy! Office, 7–8: 10–14.

12. *Hammer, M., Champy, J.* (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing.

Стаття надійшла до редакції 5.06.2012.