

УДК 338.2, 65.011.8

Мироненко К.С.

Одесский национальный политехнический университет

ОСОБЕННОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СОВРЕМЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены методы совершенствования бизнес-процессов. Определены понятие и сущность их реинжиниринга. Исследованы особенности реинжиниринга бизнес-процессов, а также обоснована эффективность его использования на современном промышленном предприятии.

Ключевые слова: бизнес-процесс, промышленное предприятие, методика быстрого анализа решений, бенчмаркинг, перепроектирование, реинжиниринг.

Myronenko K.

FEATURES OF BUSINESS PROCESSES REENGINEERING OF THE MODERN INDUSTRIAL ENTERPRISE

The methods of improvement of business processes are considered. The concept and essence of their reengineering are defined. Features of reengineering of business processes are investigated, and also efficiency of its use at the modern industrial enterprise is proved.

Keywords: business process, industrial enterprise, technique of the fast analysis of decisions, benchmarking, redesign, reengineering.

Мироненко К.С.

ОСОБЛИВОСТІ РЕІНЖІНІРИНГА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто методи вдосконалення бізнес-процесів. Визначено поняття та сутність їх реінжинірингу. Досліджено особливості реінжинірингу бізнес-процесів, а також обґрунтовано ефективність його використання на сучасному промисловому підприємстві.

Ключові слова: промислове підприємство, бізнес-процес, методика швидкого аналізу рішень, бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.

Сложившиеся условия хозяйствования промышленных предприятий обострили конкуренцию, как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Последствия экономического кризиса, а также политики правительства относительно защиты отечественных производителей, высокий уровень морального и физического износа производственных фондов и другие факторы обусловили актуальность проблемы обеспечения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятий.

В этих условиях технологии бизнеса характеризуются высокой динамичностью, ориентацией промышленного производства на индивидуальные потребности покупателей, непрерывным совершенствованием технико-технологических возможностей производителей. В связи с этим в управлении предприятием происходит смещение приоритетов с управления использованием отдельных ресурсов на организацию динамических бизнес-процессов.

Анализ последних исследований, в которых начато решение проблемы.

Проблемами управления процессами, совершенствования бизнес-процессов предприятий занимались как иностранные, так и отечественные ученые, среди которых П. Друкер, Т. Давенпорт, Е. Деминг, М. Хаммер, Дж. Харингтон, Дж. Чампи, А. Шеер,

С. Ильдеменов, С. Никаноров, Е. Ойхман, Е. Попов, С. Рубцов, Ф. Уллах, и др.

Анализ последних публикаций показал, что недостаточно исследованными остаются большое количество вопросов управления бизнес-процессами, в частности вопросы определения эффективных методов совершенствования бизнес-процессов, вопросы использования моделирования бизнес-процессов по очередности их реализации, а также особенности применения реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях хозяйствования.

Цели статьи. Целями статьи являются рассмотрение методов совершенствования бизнес-процессов, исследование особенностей их реинжиниринга, обоснование эффективности его использования на современном промышленном предприятии.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.

Сегодня существует несколько пониманий процессного подхода к управлению. Первое понимание процессного подхода основывается на системном рассмотрении деятельности предприятия как совокупности процессов и разработки системы управления процессами с использованием стандартов ISO серии 9000:2000. Другое понимание процессного подхода базируется на выделении «сквозных» процессов их детализации и дальнейшей реорганизации. Первое понимание процессного подхода основывается на четырех основных положениях:

1. Определение процессного и системного подхода относительно предприятия;
2. Определение бизнеса-процесса компании;
3. Понимание шагов, необходимых для внедрения процессного подхода;
4. Определении системы взаимосвязанных процессов компании.

На базе точного понимания процесса можно установить фундамент процессного управления предприятием.

В соответствии с этим подходом процесс определяется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии превращает входы в выходы, имеющие полезность для потребителя.

Приверженцы подхода «сквозных» процессов определяют процесс как целенаправленную последовательность операций, работ, которые приводят к заданному конечному результату. При данном подходе процесс представляет собой перечень работ, выполняемых поочередно в разных структурных подразделениях, очень часто даже по разным функциональным направлениям, с разными ответственными исполнителями, входной, исходной документацией и т.п. Это делает возможным использование разных методик класса Work Flow (IDEF3, ARIS eEPC). Методика «сквозных» процессов определяет необходимость устранения разрывов на межфункциональных стыках процессов, контроля эффективности всей цепи процесса вплоть до заказчика.

Управление бизнес-процессами возникло в рамках концепций общего управления качеством (TQM) и непрерывного совершенствования процессов (CPI), согласно которым предполагается сквозное управление бизнес-процессом как единым целым, который выполняется взаимосвязанными подразделениями предприятия.

Управление бизнес-процессами необходимо, прежде всего, рассматривать на уровне взаимодействия различных предприятий, когда требуется координация деятельности предприятий-партнеров в потоках товародвижения. Здесь необходимо выделить роль логистики, которая способствовала возникновению методов организации поставок по принципу точно в срок (JIT), реализация которых невозможна без управления бизнес-процессами как единым целым [1].

В любом понимании процессного управления основополагающим и определяющим моментом повышения эффективности управления является управление бизнес-процессом в направлении его совершенствования. Можно выделить два подхода к управлению бизнес-процессами:

- совершенствование существующих бизнес-процессов;
- перепроектирование бизнес-процессов и их реинжиниринг.

Совершенствование бизнес-процессов может привести к заметному улучшению, однако все же составит только прирост относительно существующего уровня ведения бизнеса. Такое совершенствование происходит за счет отказа от второстепенных видов деятельности, реформирования структурных подразделений и делегирование полномочий с целью повышения эффективности и экономии используемых ресурсов.

Перепроектирование процессов, в частности, реинжиниринг, предусматривает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может означать перестроение, как отдельных процессов, так и организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Оно осуществляется после тщательного анализа существующих бизнес-процессов и способов их эффективного взаимодействия.

Концепция совершенствования бизнес-процессов (BPI) основывается на четырех подходах, направленных на повышение эффективности и адаптируемости бизнес-процессов:

1. Методика быстрого анализа решений (FAST);
2. Бенчмаркинг;
3. Перепроектирование;
4. Реинжиниринг бизнес-процессов.

Методика быстрого анализа решений FAST разработана для быстрого нахождения решения и получения результатов от бизнес-процессов. Методика предполагает фокусирование внимания группы на определенном процессе в ходе однодневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней. Перед окончанием совещания руководство одобряет или отклоняет предложенные усовершенствования. Данная методика может использоваться в мероприятиях любого уровня. Типичными улучшениями при использовании методики является снижение затрат, длительности цикла и уровня ошибок на 5-15%.

Бенчмаркинг можно назвать сравнительным анализом. Бенчмаркинг процесса – систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (принципов) для улучшения текущей деятельности предприятия путем изучения того, как различные предприятия выполняют одинаковые или похожие операции. Как правило, бенчмаркинг снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50%. Во время проведения бенчмаркинга, с помощью сравнительного анализа используют альтернативные решения, которые могут привести к улучшению бизнес-процессов, и выбирается то, которое принесет лучший результат с точки зрения будущей перспективы для предприятия (BFSS). Ориентированное на будущее решение (FSS) – сочетание действий и изменений, которые могут применяться в отношении исследуемого процесса для увеличения его ценности для акционеров. Наиболее выгодное ориентированное на будущее решение (BFSS) приводит к наиболее выгодному перепроектированию бизнес-процессов предприятия с точки зрения акционеров. Такое решение характеризует наилучшие сочетания риска и результата, удовлетворения требований потребителей и доли рынка, добавленной стоимости на одного работника и затрат на внедрение и тому подобное. При реализации типового проекта бенчмаркинга разработка наиболее выгодного, ориентированного на будущее решения занимает от 4 до 6 месяцев. Учитывая опыт

использования этот подход целесообразно выбирать для 5-20% основных процессов компании [2].

Перепроектирование процессов снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 30-60%. При перепроектировании процессов определение BFSS занимает от 80 до 100 дней. Использование данного подхода может быть корректным примерно для 70-90% основных бизнес-процессов. Такой подход целесообразно использовать, если улучшение показателей деятельности предприятия на 30-60% сможет обеспечить ему конкурентные преимущества.

Реинжиниринг процесса еще называют разработкой нового процесса или инновацией процесса, поскольку его успех главным образом основывается на инновациях и творческих способностях команды по совершенствованию процессов. Он наиболее радикальный из всех четырех подходов к совершенствованию бизнес-процессов. Такой подход обеспечивает свежий взгляд на цели процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру компании, все начинается, как будто вы только начинаете разрабатывать этот процесс. Реинжиниринг при правильном проведении снижает затраты и длительность цикла на 60-90% и уровень ошибок на 40-70%. Данный подход оказывается полезным в тех случаях, когда процесс организации деятельности компании на данный момент настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или влиять на него путем внедрения BFSS. Реинжиниринг бизнес-процессов может быть корректно использован для 5-20% основных процессов компании. Данный подход позволяет команде спланировать процесс так, будто не существует никаких ограничений, то есть сделать процесс идеальным с точки зрения его построения, не ограничиваясь наличием финансовых ресурсов, информационных возможностей и т.п. [3]. Это позволяет создать новый процесс, используя последние достижения науки и техники, в частности системы автоматизации процессов обработки информации, что в результате дает возможность сделать настоящий прорыв для предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов обеспечивает максимальное улучшение и совершенствование процессов, но в то же время остается самым дорогим методом и может быть непосильным для предприятия, а иногда даже разрушительным из-за достаточно высокой степени риска.

Реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает осуществления постоянных, незначительных изменений, приводящих к небольшому приросту улучшения показателей функционирования предприятия. В результате успешно проведенного реинжиниринга, т.е. быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления компания достигает существенного «прорыва», роста эффективности в десятки и сотни раз. Специфика реинжиниринга заключается в том, что управление переходит в сквозные бизнес-процессы, ответственность за которые от начала до конца берут на себя группы единомышленников, способные выполнять широкий спектр работ [4].

Учитывая опыт проведения реинжиниринга можно сказать, что его проведение приводит к совершенствованию процессов и росту показателей результативности в несколько раз (2, 4, 10 и больше), или на 50%, 70% и даже 90%. При обычном совершенствовании бизнес-процессов такие результаты невозможно получить, улучшение возможно в пределах 5-20% [5].

Основоположниками концепции реинжиниринга считаются американские специалисты М. Хаммер (профессор школы бизнеса Гарвардского университета) и Дж. Чампи (ведущий эксперт по внедрению идей реинжиниринга, который возглавляет консалтинговую фирму CSC Index) [6]. Они определяют реинжиниринг бизнес-процессов как создание компании заново, и определяют его 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. Бизнес-процесс при этом определяется как совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Бизнес-процесс можно представить как совокупность логически взаимосвязанных задач, направленных на достижение результата. При этом бизнес-процесс характеризуется двумя особенностями.

- он имеет своих внутрифирменных платежеспособных заказчиков;
- он пересекает организационные границы, то есть он проходит барьеры, которые существуют между подразделениями компании, а также между различными предприятиями, связанными между собой отношениями «поставщик-потребитель».

Бизнес-процесс чаще всего не зависит от формальной организационной структуры предприятия. Реинжиниринг предусматривает перенос приоритетов внутрифирменного менеджмента с пооперационной специализации на межфункциональные бизнес-процессы, такие, например, как разработка нового продукта или услуги, выполнение заказов клиентов, послепродажный сервис и т.п.

Целью реинжиниринга бизнес-процессов является целостное и системное моделирование и реорганизация материальных, финансовых, информационных потоков, направленное на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации заказов клиентов, повышение качества их обслуживания.

Реинжиниринг бизнес-процессов обеспечивает решение следующих задач:

- определение оптимальной последовательности выполняемых функций, которая приводит к сокращению цикла изготовления и продажи товаров и услуг, обслуживания клиентов, в результате чего происходит увеличение оборачиваемости капитала и рост всех экономических показателей предприятия;

- оптимизация использования ресурсов в различных бизнес-процессах, в результате чего минимизируются издержки производства и обращения, и обеспечивается оптимальное сочетание различных видов деятельности;

- построение адаптивных бизнес-процессов, направленных на быструю адаптацию к изменениям потребностей конечных потребителей продукции, производственных технологий, поведения конкурентов на рынке и, соответственно, повышение качества обслуживания клиентов в условиях динамичности внешней среды;

- определение рациональных схем взаимодействия с партнерами и клиентами, и, как следствие, рост прибыли, оптимизация финансовых потоков.

Моделирование работы предприятий, и в частности, определение перечня бизнес-процессов, выделилось в отдельное самостоятельное направление исследований, которым занимаются многие ученые. Например, исследователи из Плимутского университета (США) разработали иерархию бизнес-процессов, которая имеет пять уровней. В этой иерархии процессы делятся на три основные группы

- производство;
- управление;
- поддержка.

Более упрощенный подход был предложен в результате выполнения норвежского проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу. Эта программа по разработке методов повышения производительности производства выполнялась под руководством организации NTNU / SINTEF, в результате чего была предложена структурная схема бизнес-процессов [7].

Исследованием бизнес-процессов с целью составления обобщающего списка

основных бизнес-процессов, которые отражали бы интересы большинства компаний, занимались также Международный центр сбора и анализа бенчмаркинг-информации (IBC) и Европейский фонд управления качеством (EFQM).

Но независимо от количества бизнес-процессов, структуры их для каждой компании, наличия либо отсутствия некоторых видов отдельных классификационных признаков, в общем случае проведение реинжиниринга бизнес-процессов имеет определенную последовательность.

Можно выделить следующие этапы реинжиниринга бизнес-процессов:

– разработка проекта и выделение бизнес-процессов. На этом этапе определяются цели и задачи проекта, формируется команда по реинжинирингу, определяется концепция реинжиниринга;

– документирование бизнес-процессов. На этом этапе выполняется построение графических моделей бизнес-процессов на основе предложенной методики их документирования, хронометрируются составляющие операции бизнес-процессов;

– сравнительный анализ бизнес-процессов. Проводится анализ бизнес-процессов с целью сравнения их с бизнес-процессами лидирующих структурных подразделений предприятия или конкурентов;

– разработка образа будущего предприятия. Данный этап имеет целью сформировать систему взглядов на новую компанию соответственно ее целям и возможностям;

– анализ проблем и перепроектирование бизнес-процессов и технологий. Этот этап предполагает выявление проблемных мест бизнес-процессов;

– внедрение новых бизнес-процессов, технологий и оценка результатов. На этом этапе необходимо сопоставить результаты эффективности функционирования бизнес-процессов с запланированными в начале реинжиниринга критериями с учетом затрат по видам функциональной деятельности.

Успех процесса реинжиниринга обусловлен определенными факторами. В первую очередь, успех реинжиниринга связан с быстрыми преобразованиями на предприятиях, поскольку именно радикальность и стремительность определяют отдаление предприятия от ситуации, в которой она находится на данном этапе. Соответственно, чтобы не было конфликтов, необходимо, чтобы персонал предприятия был настроен на быстрые и кардинальные изменения характера работы, определение круга работ, ответственности и настроен на командную работу. Также успех реализации реинжиниринга определяет формирование у каждого работника единого для всех понимания приоритетного будущего для компании и своего личного вклада в его достижение. Немалую роль играет создание необходимой среды и инфраструктуры для обучения, профессионального роста и развития творческих способностей работников. Особое внимание следует обратить и на то, что успех реинжиниринга зависит не столько от автоматизации определенных процессов, сколько от правильного их построения и структуризации, что позже воплощается в автоматизированных системах управления.

Выводы. Полезность реинжиниринга объясняется не столько объективной корректностью и практической ценностью, сколько характерным способом анализа проблем, а также тем, что решения, которые принимаются на основе реинжиниринга порождают общественный резонанс относительно связанных с ним событий. Основной целью реинжиниринга является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям потребностей потребителей, соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе построения эффективной системы бизнес-процессов. Концепция реинжиниринга доказала свою эффективность при реализации. Реинжиниринг является самым эффективным методом

совершенствования бизнес-процессов в процессном управлении, поскольку предусматривает рост эффективности в разы и выводит промышленное предприятие, его осуществляющего, на принципиально новый уровень развития.

Список использованных источников:

1. Общая характеристика реинжиниринга бизнес-процессов. Информационный бизнес-портал Market pages [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.market-pages.ru/biznesproces/1.html>.
2. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993. – 270 с.
3. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? Интернет-портал для управлінців. Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>.
5. Бизнес-проектирование: технология анализа и оптимизация бизнес-процессов. Информационный портал HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>.
6. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution / M. Hammer, J. Champy. – London: Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 280 с.
7. Scheer A.-W. Business process engineering: reference models for industrial enterprises. – NY, 1995. – 348 p.
8. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. Информационный портал Grandars. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>.
9. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ФАИР ПРЕСС, 2003. – 288 с.
10. Section 9. Myronenko K.S. Problem aspects of innovative activity of industrial enterprises (p. 115-125) / K.S. Myronenko, O.V. Stanislavuk, O.M. Kovalenko O.M. [Innovativeness and entrepreneurship: monograph] / edited by Ewa Wojar, Korneliusz Rylak. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. – 136 p.
11. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и современные информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
12. Мироненко К.С. Ключевые аспекты внедрения ERP-систем на инновационно-активных промышленных предприятиях / К.С. Мироненко, А.М. Коваленко, Е.В. Станиславик // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – № 6 (214). – С. 83-94.