

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Н.В. Молоткова, О.В. Фетисова

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

*Рецензент д-р техн. наук, д-р экон. наук,
профессор Б.И. Герасимов*

Ключевые слова и фразы: перепроектирование бизнес-процессов; реализация реинжиниринга; реинжиниринг бизнес-процессов; управление торговым предприятием.

Аннотация: Рассмотрены трактовки понятия реинжиниринга и способы повышения эффективности производственно-экономической деятельности предприятий торговли на основе реинжиниринга бизнес-процессов.

Проведенные исследования позволили сделать выводы, что на данном этапе экономического развития, даже в передовых технологиях с точки зрения управленческих компаний, существуют возможности повышения эффективности работы отдельных подразделений и компаний в целом не на проценты, а буквально в разы путем оптимизации реинжиниринга бизнес-процессов на различных уровнях компаний – от корпоративного до отдельных подразделений и рабочих групп [2].

Основатели теории реинжиниринга Майкл Хаммер и Джеймс Чампи дают определение реинжинирингу как «...фундаментальному переосмыслению и радикальному перепроектированию бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [14].

В экономической литературе встречаются различные трактовки данного понятия. Реинжиниринг – процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации [15].

Молоткова Н.В. – доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой «Технология и организация коммерческой деятельности», проректор по довузовскому образованию, e-mail: nmolotkova@iat.ru, ТамбГТУ; Фетисова О.В. – аспирант кафедры «Технология и организация коммерческой деятельности», ТамбГТУ, г. Тамбов.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

– кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов), где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела начинают идти совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;

– реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшается динамика развития, начинают опережать конкуренты [6].

По мнению К. Коулсон-Томаса, реинжиниринг развития может привести к заметному улучшению, однако, всего лишь «приростному» по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Такое совершенствование происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. В противоположность просто совершенствованию, реинжиниринг предполагает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может означать кризисный реинжиниринг как бизнес-процессов, так и всей организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и тщательного обследования, вскрывающего как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия [1].

В результате тщательного и всестороннего анализа часто можно обнаружить обширные области совершенствования бизнес-процессов посредством их упрощения. Так, скорость и качество протекания определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, либо обобщить и систематизировать наиболее важную информацию [9].

Объектом реинжиниринга, как правило, являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу, например, не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Исследования и опыт практической деятельности коммерческих структур показывают, что реинжиниринг бизнес-процессов является одним из наиболее мощных способов повышения эффективности производственно-экономической деятельности современных предприятий.

На основе существующего опыта можно сделать вывод, что для успешного реинжиниринга необходимы: уверенность руководства компании в его необходимости; твердое и умелое управление реинжинирингом бизнес-процесса; понимание коллективом компании, почему проект приведен в действие и как будут достигнуты его стратегические цели; собственный бюджет на проведение реинжиниринга бизнес-процессов; концентрация сил и средств на достижение наиболее приоритетных, но реальных целей; получение конкретных положительных результатов; технологическая поддержка проекта реинжиниринга бизнес-процессов; отсутствие внешнего

управляющего воздействия на ход реинжиниринга бизнес-процессов; готовность компании пойти на риск [8].

Риск реинжиниринга достаточно велик, однако, причины неудач заключаются не в сложности реинжиниринга для понимания, а в нарушении правил его реализации. Американские исследователи М. Хаммер и Дж. Чампи указывают, что с точки зрения риска реинжиниринг подобен игре в шахматы, а не в рулетку, то есть участники реинжиниринга, как игроки в шахматы, в меру своих знаний и умения могут влиять на результат, иными словами, величину результата невозможно гарантировать. Главное в стратегии управления реинжинирингом – избегать глобальных ошибок [14].

По мнению руководителей организаций, сегодня легче создать новое производство, чем реформировать предприятия с большими основными фондами и сформированной под их обслуживание системой управления. Для того чтобы реинжиниринг достиг целей, необходимо также обеспечить должную мотивацию высшего звена управления, поскольку без его уверенности в необходимости перестройки компании невозможно добиться конечного результата реинжиниринга. Все ответственные за реинжиниринг сотрудники должны быть наделены соответствующими полномочиями, в противном случае они будут отторгнуты средним звеном управления, выполняющим текущие функции. Работа по реинжинирингу должна широко освещаться в средствах внутренней информации предприятия, что обеспечивает понимание всеми того, что делается. Как показывает практика, для реализации намеченной программы важно четко определить и распределить роли, обязанности и ответственность каждого участника для обеспечения реализации целей программы. В ходе реализации работ по реинжинирингу следует четко выделять достигнутые результаты. А в программе реинжиниринга следует четко различать мероприятия, улучшающие бизнес, и мероприятия, составляющие элементы реинжиниринга, в корне меняющие эффективность бизнеса. В отличие от традиционного процесса улучшения в качестве начальной точки берется не существующий процесс, а «чистая доска» (то есть процесс проектируется заново) [12]. Кроме того, необходимо отметить, что в отличие от узких мероприятий «по совершенствованию» реинжиниринг охватывает все сферы деятельности предприятия.

Анализ современного опыта проведения реинжиниринга выявляет характерные ошибки [3, 4, 7, 10].

1. *Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того чтобы перепроектировать его.* Не достигнув желаемых результатов, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании. Для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является стремление к частичным улучшениям вместо радикальной перестройки процессов.

2. *Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании.* Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины. Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления, в определенных случаях, могут не позволить даже начать реинжиниринг. На-

пример, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (то есть от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней), оскорбляющим их чувства.

3. *Непоследовательность освоения новации.* Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании. Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей.

4. *Нерациональное распределение задач по освоению инновации.* Попытки осуществить реинжиниринг не сверху вниз, а снизу вверх, не могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровней по двум причинам. Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Вторая причина заключается в том, что бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, то есть границы подразделений.

5. *Недостаточное ресурсное обеспечение инновации.* Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу должное внимание, то он обречен на неудачу. Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и внимание управленческого аппарата ограничено, а при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проекта на проект.

6. *Личностные проблемы обновления.* Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату. Он приносит не только радости, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. Так как угодить всем невозможно, приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Таким образом, компания, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха. Выигрыш от успешного осуществления реинжиниринга – это не только важное событие в жизни компании, но и значимое событие для страны, если учитывать огромное влияние, которое окажет на экономику перестройка важнейших компаний, организаций, акционерных обществ и банков.

Задачей реинжиниринга бизнес-процессов является попытка найти совершенно новый способ реконструирования существующего бизнеса с использованием новых технических достижений для лучшего обслуживания клиентов. Задача усовершенствования бизнеса – долговременная поддержка либо существующих, либо перепроектированных процессов [13].

Перепроектирование бизнес-процессов становится возможным благодаря применению новых способов, методов и приемов управления компанией, в частности, благодаря использованию новых информационных технологий.

В настоящее время реинжиниринг является неотъемлемой частью экономического и бизнес-образования во всем мире, становясь «традиционным» подходом к решению проблемы повышения экономической эффективности предприятия. В сфере практического применения реинжиниринга имеется большой опыт, хотя и не всегда положительный.

Как показывают исследования, наиболее удачные решения по реинжинирингу бизнес-процессов получены в сфере промышленного производства, информационных технологий. Однако современные социально-экономические условия диктуют повышенные требования к предприятиям в сфере коммерции, что заставляет обратиться к механизмам реинжиниринга бизнес-процессов, ориентированных на специфику коммерческой деятельности в сфере торговли.

Таким образом, трансляция положительного опыта реинжиниринга на деятельность торговых предприятий может повлиять на формирование и развитие управленческих резервов повышения качества бизнес-процессов и выступать основой повышения эффективности их экономической деятельности.

Список литературы

1. Davenport, T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology / T. Davenport. – Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикев [и др.]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования : пер. с англ. / Б. Андерсен. – 2-е изд. – М. : Стандарты и качество, 2004. – 272 с.
4. Беккер, Й. Менеджмент процессов : пер. с нем. / Й. Беккер, М. Кугелер, М. Роземанн. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.
5. Гританс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты : практ. пособие по управленческому и финанс. консультированию / Я.М. Гританс. – 2-е изд. – М. : Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
6. Кутелев, П.В. Технология реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова. – М. : МарТ, 2003. – 175 с.
7. Миддлтон, Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен : пер. с англ. / Д. Миддлтон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 262 с.
8. Мыльник, В.В. Исследование систем управления / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко. – М. : Академический проект, 2006. – 352 с.
9. Оболенски, Н. Практический реинжиниринг бизнеса : пер. с англ. / Н. Оболенски. – М. : Лори, 2004. – 384 с.
10. Репин, В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 408 с.

11. Робсон, М. Реинжиниринг бизнес-процессов : практ. рук. : пер. с англ. / М. Робсон, Ф. Уллах ; под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 221 с.
 12. Тельнов, Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 318 с.
 13. Уткин, Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса / Э.А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1998. – 219 с.
 14. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.
 15. Экономический словарь / Б.А. Райзберг [и др.]. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
-

**Theoretical Methodical Aspects of Reengineering
Implementation of Company Business Processes
in Today's Social and Economic Conditions**

N.V. Molotkova, O.V. Fetisova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: management of retail or wholesale business; redesign of business processes; reengineering implementation; reengineering of business processes.

Abstract: The paper studies the interpretations of the concept of reengineering, as well as ways of improvement of productive and economic activity of retail/or wholesale businesses on the basis of reengineering of business processes.

© Н.В. Молоткова, О.В. Фетисова, 2010