

УДК 338.45

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ:  
ФАКТОРЫ ВНЕДРЕНИЯ И СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ****А.В. ШЛЫК***(Представлено: д-р. экон. наук, доц. М.А. Слонимская)*

*В статье проведен анализ факторов развития реинжиниринга бизнес-процессов как новой концепции управления в условиях развития информационных технологий, рассмотрены различные подходы к определению понятия «бизнес-процесс», предложено авторское определение данного понятия, а также обоснованы условия эффективной реализации проекта по реинжинирингу бизнес-процессов в организации.*

Текущая динамика изменений внешней бизнес-среды предъявляет новые требования к проведению соответствующих изменений внутри организации, включая изменения процессов, организационной структуры, культуры, навыков персонала, внедрение новых информационных технологий и систем. При этом, как показывают исследования, для значительной части отечественных компаний и организаций управление на основе функционального подхода является неэффективным: задачи решаются достаточно медленно, используются дополнительные трудовые и финансовые ресурсы, организация отвергает изменения [1, с. 148].

Реинжиниринг бизнес-процессов – это одна из наиболее широко используемых сегодня технологий управления на основе инновационного подхода. Причина резкого роста популярности такого подхода в середине 1980-х. в связи с тем, он позволяет сократить затраты времени и ресурсов в десятки раз даже в лучших за счет повышения эффективности бизнес-процессов. Поэтому именно реинжиниринг стал одним из факторов успешной перестройки компаний [2, с. 117].

Одним из факторов, влияющих на развитие реинжиниринга, является рост электронной коммерции. Компании, которые работают через интернет-магазины, чтобы доставить заказ покупателю, создают свою цепочку поставок. Создание новых складов, логистики и систем доставки необходимо для получения прибыли компании.

Другой фактор, влияющий на развитие реинжиниринга – это стремительное развитие ERP-систем (систем планирования ресурсов предприятия). Поставщики ERP-систем утверждают, что после покупки их систем реинжиниринг компании уже не потребуется, она и так обретет новизну и конкурентные преимущества. Действительно, процессы благодаря таким системам становятся другими, более эффективными, однако эти процессы поддерживаются системой, а не компанией, и компании приходится менять все свои процессы, чтобы приспособиться к системе. Однако, не достаточно большое количество предприятий имеют успешный опыт внедрения современных корпоративных информационных систем и систем управления качеством, поскольку и ERP-системы, и стандарты качества ИСО ориентированы именно на процессное управление. Прежде чем приступить к внедрению системы автоматизации, на предприятии необходимо произвести частичную реорганизацию основных процессов, обеспечивающих решение задач бизнеса [3, с. 234–235]. Это актуализирует применение процессного управления и планирования организационных и институциональных изменений на уровне корпораций и промышленных комплексов, что реализуется с помощью методов и принципов реинжиниринга.

Анализ применения процессных инноваций на предприятиях Республики Беларусь позволяет идентифицировать причины, приводящие к неудачам при проведении реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций: не знание сущности реинжиниринга, его преимуществ и методов; замена реинжиниринга организационными изменениями [1, с. 147]. Поэтому проект реинжиниринга бизнес-процессов для любой организации должен опираться на научно-обоснованную модель, включающую перечень этапов и задач каждого этапа. Для этого необходимо понимать теоретические основы реинжиниринга, включая связанные с ним понятия.

Реинжиниринг – сложное, многогранное, комплексное понятие, которое не всегда однозначно трактуется исследователями и с разным успехом реализуется менеджерами на практике. Попробуем разобраться в сущности этого явления. Объект реинжиниринга – бизнес-процессы. Ключевым понятием для реинжиниринга является бизнес-процесс. Прежде всего, рассмотрим и проведем анализ подходов различных авторов к определению понятия «бизнес-процесс», которые представлены в таблице 1.

Как показывает контент-анализ определений различных авторов понятия «бизнес-процесс», представленных в таблице 1, они имеют ряд общих подходов и ключевых слов. Под бизнес-процессом большинство авторов понимают множество, совокупность, цепочку или набор действий, шагов, видов деятельности, работ, мероприятий или элементов потока. Несколько отличается мнение по данному вопросу М. Портера и В. Миллара (они считают, что бизнес-процесс – это сущность), С.В. Рубцова (по его мнению, это – операция), Я.М. Гританса (он определяет бизнес-процесс как направление деятельности). Соглашаясь с большинством авторов, мы считаем, что бизнес-процесс – это последовательность действий.

Таблица 1. – Подходы к определению сущности понятия «бизнес-процесс»

Автор	Суть теоретического подхода
Т. Давенпорт, Дж. Шорт [4, с. 4]	Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги для конкретного потребителя или рынка. Или специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента
Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов [5, с. 13]	Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Или – полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса
У.Э. Деминг [6]	Любые виды деятельности в работе организации
ISO/IEC TR 15504-CMM [7]	Ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы и выходы
М. Хаммер, Д. Чампи [8, с. 63]	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «выходе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «входе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя
М. Портер, В. Миллар [9, с. 149]	Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг/товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара
Е.З. Зиндер [10, с. 55]	Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга
С.В. Рубцов [11, с. 26]	Операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров (1) операциям, входящим в систему, а также (2) другим системам
А.В. Шеер [12]	Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в производстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента
Г.Н. Фидельмен, С.В. Дедиков [13, с. 11]	Цепочка действий, выполняемых для достижения конкретной цели
Б. Андерсен [14]	Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя
Н. М. Абдикеев [15]	Последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конкретного результата
Я. М. Гританс [16]	Направление хозяйственной деятельности организации или группы организаций
Е. В. Ксенчук [17]	Один из мощных инструментов повышения эффективности бизнеса
Д. Харрингтон [18]	Логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю

Примечание: собственная разработка на основании изученной экономической литературы.

Как показывает контент-анализ определений различных авторов понятия «бизнес-процесс», представленных в таблице 1, они имеют ряд общих подходов и ключевых слов. Под бизнес-процессом большинство авторов понимают множество, совокупность, цепочку или набор действий, шагов, видов деятельности, работ, мероприятий или элементов потока. Несколько отличается мнение по данному вопросу М. Портера и В. Миллара (они считают, что бизнес-процесс – это сущность), С.В. Рубцова (по его мнению, это – операция), Я.М. Гританса (он определяет бизнес-процесс как направление деятельности). Соглашаясь с большинством авторов, мы считаем, что бизнес-процесс – это последовательность действий.

Далее необходимо проанализировать уточняющие определения. Последовательность действий, определяющих бизнес-процесс, называют структурированной, конечной (Т. Давенпорт), логичной (Д. Харрингтон), а действия взаимосвязанными (ISO/IEC TR 15504-CMM), специфически упорядоченными и измеряемыми (А.В. Шеер). Таким образом, исключив синонимы, можно уточнить наше определение, следующим образом: бизнес-процесс – это структурированная последовательность взаимосвязанных действий.

В определениях ряда авторов содержится указание на: 1) наличие начала и конца; 2) ориентированность на требования конкретного клиента, конкретный рынок; 3) точное определение входов и выходов; 4) использование ресурсов на входе и наращивание их стоимости.

Как показывает проведенный контент-анализ, наиболее важными признаками бизнес-процесса является необходимость точного определения его входов и выходов, конкретной цели, а также его ориентированность на требования конкретного клиента или конкретный рынок.

Таким образом, нами предлагается определять термин «бизнес-процесс» как структурированную последовательность взаимосвязанных действий, с определенными входами и выходами, ориентированную на достижение конкретной цели, которая зависит от требований целевого рынка.

Реинжиниринг – сложное, многогранное, комплексное понятие, которое не всегда однозначно трактуется исследователями и с разным успехом реализуется менеджерами на практике. Большинство авторов в настоящее время определяют реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность [1–18]. Объектом реинжиниринга бизнес-процессов является процесс, а не компания. В определение реинжиниринга, рассматривая терминологию М. Хаммера, заложены 4 ключевых термина: «фундаментальный», «радикальный», «резкий» и «процесс».

Обоснованное нами определение бизнес-процесса, а также сущность реинжиниринга бизнес-процессов предполагают, что, прежде всего, необходимо ориентироваться на использование современных информационных технологий, проектировать новые, а не улучшать существующие бизнес-процессы. При этом также важно учитывать, что эффективность процесса разработки и реализации проекта по реинжинирингу бизнес-процессов в значительной степени зависит от выбранной процедуры его проведения. Поэтому важно проанализировать различные подходы к процедуре проведения реинжиниринга бизнес-процессов и обосновать выбор наиболее эффективного варианта.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций : методологический аспект / Блинов А.О., Яшева Г.А. // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2014. – № 26. – С. 147–160.
2. Мельникова, Е.Е. Реинжиниринг под увеличительным стеклом: вопросы и ответы / Е.Е. Мельникова, Т.Н. Сысо // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2007. – № 1. – С. 117–125.
3. Карпов, Д.В. Проблемы внедрения ERP-систем / Д.В. Карпов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2010. – № 4 (1). – С. 233–239.
4. Davenport, T.H. The New Industrial Engineering, information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Center for Information Systems Research Work Paper. – 1990. – №213. – June. – 31 p.
5. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
6. Деминг, У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Эдвард Деминг, Т. Гуреш; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 420 с.
7. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств информационных систем: ISO/IEC TR 15504-CMM. – М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348 с
8. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
9. Porter, M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review, 1985. – № 85 (July–August). – P. 149–160.

10. Зиндер, Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55–67.
11. Рубцов, С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» / С.В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 26–33.
12. Шеер, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Весть-Метатехнология, 1999. – 173 с.
13. Фидельман, Г.Н. Бизнес-процессы и изменение организации / Г.Н. Фидельман, С.В. Дедиков // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 2. – С. 11–14.
14. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева; под науч. ред. Ю.П. Адлера. – 4-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 272 с.
15. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник / Н.М. Абдикеев, А.Д. Кисилев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 382 с.
16. Гританс, Я. М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. – М.: Волтерс Клувер, 2008. – 224 с.
17. Ксенчук, Е.В. Процессный подход в управлении [Электронный ресурс] / Е. В. Ксенчук. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM2/presentofkas.html>. – Дата доступа: 13.02.2020
18. Харрингтон, Дж. Совершенство управления процессами. – М. Стандарты и качество, 2007. – 192 с.