

# МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338  
Код РИНЦ 06.00.00

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

© 2020 Акутин Владислав Владимирович\*  
студент  
Самарский государственный экономический университет  
E-mail: Vlad.vladislav.2019@bk.ru

**Ключевые слова:** реинжиниринг, бизнес-процесс, этапы, принципы, факторы, влияющие на осуществление реинжиниринга, подходы в проведении реинжиниринга.

Статья посвящена анализу таких понятий, как реинжиниринг, этапы реинжиниринга, принципы, которые помогают правильно и с меньшей степенью риска осуществлять данный метод. Также рассматриваются факторы, которые оказывают влияние на проведение реинжиниринга бизнес-процессов, и подходы его реализации.

Реинжиниринг бизнес-процессов, или BPR (Business Process Reengineering), начиная, с 1990 года вызывает интерес у специалистов, работающих в области менеджмента и информационных технологий. В настоящее время метод реинжиниринга применяется как в российских, так и в зарубежных компаниях<sup>1</sup>.

Реинжиниринг бизнес-процессов впервые появился на Западе в 1980-е годы. Термин выше указанного метода был введен в 1990 году Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи, которые опубликовали книгу "Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе". Основатели данного метода определили "реинжиниринг" 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<sup>2</sup>. Иными словами реинжиниринг - это глобальное изменение бизнес-процессов, при котором происходит проектирование новых бизнес-процессов для улучшения деятельности компании.

На сегодняшний день данный метод применяется в большом количестве компаний, так как мир меняется каждый день. Преобразования могут осуществляться абсолютно в любых направлениях компании, к примеру, управление персоналом, взаимодействие с

---

\* Научный руководитель - **Калимуллин Денис Маратович**, кандидат экономических наук, доцент.

клиентами, организационная система компании и т.д. Все это необходимо проделывать как можно чаще, чтобы поддерживать уровень конкуренции. Также стоит отметить, что в первую очередь с реинжинирингом связано внедрение технологий, которые будут способствовать более гибко и быстро осуществлять все процессы как внутри компании, так и за ее пределами, то есть это взаимодействие с поставщиками, партнерами, клиентами и т.д.

Целью данного метода является моделирование новых бизнес-процессов в организации, которые будут усовершенствованы и приближены к оптимально модернизированным процессам, что приведет компанию к наиболее лучшей деятельности организации. Объектом реинжиниринга выступают процессы.

Осуществление реинжиниринга основывается на нескольких этапах:

1. Формирование желаемого образа фирмы. Данный этап основывается на представлении того, что должно быть в конечном итоге, то есть образ будущего. Для этого определяется стратегия организации, возможности, цели и способы их достижения.

2. Проектирование модели бизнеса фирмы. На данном этапе происходит моделирование процессов, которые происходят в организации в настоящее время. Описываются все действия, работы, которые проводятся в фирме и которые выполняют сотрудники. Также осуществляется документирование бизнес-процессов по предложенным методикам. Далее происходит сравнительный анализ (бэнчмаркетинг), который помогает оценить эффективность бизнес-процессов, при помощи сопоставления с другими наиболее результативными процессами в этой же фирме или с процессами конкурентов.

3. Разработка новой модели организации. Проектируется будущая модель компании, то есть прямой реинжиниринг, при всем этом необходимо учитывать возможности и цели организации. На данном этапе перепроектируются выбранные процессы, изменяются действия и их последовательность, меняется весь рабочий процесс. Внедряются технологии, которые будут способствовать наиболее эффективной деятельности организации. Также создаются новые функции персонала, пересматриваются должностные инструкции, система мотивации, создаются программы подготовки и переподготовки персонала. При разработке модели нового бизнеса разрабатываются информационные системы, которые способствуют проведения реинжиниринга: выбирается оборудование и программное обеспечение, создается специализированная информационная система. Информационные системы выступают неотъемлемой частью, так как информация должна быть доступна каждому и хорошо должны быть налажены коммуникационные процессы. Последним действием этого этапа выступает пробное внедрение новой модели в ограниченном масштабе с последующим анализом и выявлением проблем и недостатков и в дальнейшем корректировка новой модели бизнес-процессов.

4. Внедрение новой модели бизнес-процессов. Происходит внедрение замена старых процессов новыми, оценка результатов. Чтобы внедрение новых бизнес-процессов прошло, так что работники не испытывали нагрузки и стресса, необходимо четко проработать план внедрения бизнес-процессов и следовать ему. На данном этапе сравниваются определенные в начале реинжиниринга критерии и конечный результат с учетом затрат.

При проведении любого проекта существует риск, он может быть связан с множеством факторов. Осуществление реинжиниринга бизнес-процессов это тоже проект, и большинство проблем относятся к нарушению правил его проведения. Большинство специалистов считают, что при реинжиниринге проблемы возникают: из-за отсутствия

мотивации, сотрудники не понимают и отказываются принимать изменения в бизнес-процессах организации; неучастие руководства во внедрении бизнес-процессов; отсутствие экспертного руководства; у работников отсутствует формирование понимания будущего компании и своего личного вклада в его достижение; плохо сформированная среда и инфраструктура для повышения квалификации сотрудников. Для того чтобы процесс реинжиниринга проходил правильно, с меньшей степенью риска, то стоит придерживаться важных принципов данного метода:

1. "Горизонтальное сжатие бизнес-процессов". Снижение количества персонала, один сотрудник выполняет несколько функций, благодаря этому увеличивается время выполнения процесса.

2. "Вертикальное сжатие бизнес-процессов". Некоторые решения исполнители могут принимать самостоятельно, повышается уровень ответственности, нет необходимости советоваться с руководителем.

3. Параллельность выполнения процессов. Различные задачи могут осуществляться одновременно (параллельно), что будет способствовать эффективности процесса.

4. Многовариантность исполнения процессов. Благодаря этому можно выбрать наиболее подходящий вариант в зависимости от ситуации, который поможет эффективней осуществить процесс.

5. Сокращается количество проверок. Уменьшаются согласования при помощи сокращения внешних связей.

6. "Уполномоченный менеджер" предоставляет единую точку контакта, применяется при сложных процессах.

7. Применяется централизованный подход в управлении<sup>3</sup>.

Стоит отметить, что во время проведения реинжиниринга важным также является формирование команды и ее взаимодействие с коллективом организации. Правильное формирование участников реинжиниринга и четко определенных функций, которые они выполняют, является основой эффективности данного метода.

Существует несколько подходов в проведении реинжиниринга бизнес-процессов: систематический реинжиниринг и реинжиниринг "с чистого листа".

Систематический реинжиниринг. Данный способ проведения реинжиниринга основан на модели ESIA (erase (уничтожит), simplify (упростить), integrate (объединить), automate(автоматизировать)).

1 этап - уничтожить. На данном этапе необходимо исключить все действия, работы, которые усложняют и замедляют процесс.

2 этап - упростить. Все оставшиеся необходимо максимально упростить, особенно там, где проходит наиболее сложная работа.

3 этап - объединить. На данном этапе осуществляется упрощение процесса продвижения товара или услуги, начиная от поставщика ресурсов заканчивая конечным потребителем.

4 этап - автоматизировать. Применение современных технологий, оборудования, которые сделают работу эффективней. Но стоит помнить, что автоматизировать сложные процессы не рекомендуется, так как может возникнуть множество ошибок.

Реинжиниринг "с чистого листа". Данный метод основан на проектировании нового процесса с нуля. На конечный результат влияет творческая деятельность, применение воображения, современных технологий, обученных специалистов, которые помогут

создать новое, что будет способствовать эффективности. То как будет работать новый процесс, зависит от профессионализма и таланта команды, может быть, что новый процесс принесет нулевой результат. Создание процесса "с чистого листа" является очень рискованное<sup>4</sup>.

Более чем 50% компаний, проводивших реинжиниринг, терпели неудачи из-за элементарного не соблюдения правил проведения данного метода. Ярким примером успешного применения реинжиниринга бизнес-процесса является компания Kodak. При помощи параллельного выполнения ряда процессов (некоторые детали камеры разрабатывались одновременно) и использования компьютерного моделирования удалось сократить процесс разработки нового оборудования. Компания "Kodak" была первой, кто использовал параллельный подход, или как его назвали одновременной инженерией, для разработки товаров широкого потребления. Благодаря этому компании удалось также сделать вновь разработанную камеру дешевле на 25%<sup>5</sup>.

Таким образом, в настоящее время реинжиниринг бизнес-процессов применяется многими компаниями, как за рубежом, так и в России. Однако для того, чтобы метод был реализован успешно, необходимо следовать правилам проведения, принципам, этапам, учитывать факторы, которые оказывают сильное влияние, обоснованным методологиям, современным инструментальным средствам, конкретно поставленным целям.

---

<sup>1</sup> Хаккимулин Я. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия // Международный научный журнал "Символ науки", №1/2016.

<sup>2</sup> Давыдова Е.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы и принципы проведения // Вестник ИрГТУ, №4 (40) 2009.

<sup>3</sup> Тельнов Ю.Ф. реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. - М.: МЭСИ, 2017 - 116 с.

<sup>4</sup> Сайбель Н. Ю., Мезер С. Д. Оптимизация и реинжиниринг: сравнительный анализ // Молодой ученый. - 2015. - №13. - С. 453-456.

<sup>5</sup> Павлюк А. К., Меркушева Н. И. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 265-267.

## MAIN STAGES AND DIRECTIONS OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING

© 2020 Akutin Vladislav Vladimirovich  
Student

Samara State University of Economics  
E-mail: Vlad.vladislav.2019@bk.ru

**Keywords:** reengineering, business process, stages, principles, factors influencing reengineering, approaches in reengineering.

Article is devoted to the analysis of such concepts as reengineering, reengineering stages, the principles which help correctly and with smaller degree of risk to carry out this method. Factors that influence the re-engineering of business processes and approaches to its implementation are also considered.