

УДК 388.81 : 004.47

А.Б. Попов,

канд. экон. наук, доцент,

завкафедрой экономики труда и управления персоналом

Хабаровского государственного университета экономики и права

Л.А. Попова,

канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики и коммерции

Дальневосточного государственного университета путей сообщения

(г. Хабаровск)

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

В статье рассматриваются методические особенности реинжиниринга бизнес-процессов, на основе которых разработана модель реинжиниринга и алгоритм выбора оптимального подхода к изменению бизнес-процессов предприятия, а также консолидированная методика, основанная на стратегическом планировании.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, стратегическое планирование.

The article considers the methodological features of reengineering of business processes. These features form the basis for the model of reengineering and the algorithm for choosing the optimal approach to the changing business processes of the company. The consolidated methodology based on strategic planning is also described.

Keywords: reengineering, business processes, strategic planning.

В статье рассматриваются методические особенности реинжиниринга бизнес-процессов, на основе которых разработана модель реинжиниринга и алгоритм выбора оптимального подхода к изменению бизнес-процессов предприятия, а также консолидированная методика, основанная на стратегическом планировании.

Успешное развитие предприятия в соответствии с концепцией жизненного цикла и концепцией эндогенных и экзогенных изменений требует координации и управления межфазовыми переходами, и использования методик организационного развития и реформирования, таких как реинжиниринг бизнес-процессов (РБП), предусматривающий перепроектирование процессов предприятия с целью кардинального повышения их показателей.

В начале 1990-х Майкл Хаммер предложил термин «реинжиниринг», выпустив

книгу «Реинжиниринг корпорации». В 2007 г. В статье в Harvard Business Review «Аудит бизнес-процессов» была опубликована модель зрелости процесса и предприятия (Process and Enterprise Maturity Model – PEMM).

Исследования М. Хаммера о перестройке рабочего процесса на предприятии сводятся к изучению небольшого количества (от пяти до десяти) сквозных, то есть проходящих сквозь многие функциональные отделы предприятия, процессов. Процесс представляет собой последовательность определённых действий, создающих ценность, которую в итоге получают клиенты. Хаммер выделил девять методов перестройки бизнес-процессов, которые необходимо произвести для успешного внедрения процессного подхода. Первые пять уровней представляют шаги, запускающие процессы: проектиро-

вание, определение показателей успешной работы (KPI – Key Performance Indicators), поиск исполнителей, назначение руководителя процесса и создание соответствующей инфраструктуры [10].

Проведённый анализ литературы [1, 3, 7, 8] позволил выявить ряд вопросов теоретического и методического характера, которые остались малоизученными и требуют дальнейшего исследования, а именно моделирование процессов, протекающих при РБП, раскрытие которых позволит идентифицировать все аспекты деятельности предприятия и спрогнозировать его

поведение с учетом определенных факторов, представленных в модели. Кроме того, следует учитывать существующее многообразие подходов к проведению реинжиниринга [1, 9, 11, 12] и связанную с этим проблему выбора соответствующего подхода.

Нами предлагается модель реинжиниринга бизнес-процессов, в основе которой лежит цикл Шухарта – Деминга. Стандартный цикл PDC(S)A [2] был модифицирован и применён к реинжинирингу бизнес-процессов. Содержание этапов отражено в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы реинжиниринга бизнес-процессов по концептуальной модели

Этап	Содержание этапа
P	Осознание потребности в изменениях, планирование проведения проекта РБП
PP	Осознание потребности в проведении изменений на предприятии, определение необходимости проведения РБП, формулировка целей и задач проекта руководством
PD	Запуск проекта РБП, создание и обучение рабочей группы, детализация целей рабочей группой, разработка планов РБП и передача их на утверждение
PC	Контроль руководством инициатив рабочей группы, выбор приоритетных направлений
PA	Корректировка и доработка рабочей группой целевых направлений и принятие решения о запуске проекта РБП
D	Запуск проекта, проведение изменений, реализация проекта реинжиниринга
DP	Выбор подхода проведения проекта РБП на основе заданных руководством целей, и на основе выбранного подхода утверждение плана проведения работ, включённых в проект
DD	Обучение персонала предприятия рабочей группой, описание текущих процессов предприятия «как есть», отбор процессов, их перепроектирование, создание модели «как должно быть», внедрение (наиболее трудоёмкий этап)
DC	Постоянный контроль и поддержка в ходе проекта руководством, сбор информации о внедрении и реализации разработанных процессов на предприятии
DA	Проведение предварительного анализа на основе собираемой в ходе проекта информации, принятие решения о завершении проекта
C	Проверка и оценка руководством и проектной командой результатов проведения изменений и реализации проекта РБП
CP	Планирование проведения оценки результатов изменений
CD	Осуществление рабочей группой измерений проведенных изменений в ходе проекта, отслеживание степени изменений, сбор данных, обработка полученных данных
CC	Проведение руководством анализа по полученным и обработанным данным, контроль достигнутых результатов
CA	Принятие решения об эффективности проведения проекта РБП
A	Принятие решения по результатам оценки эффективности проведения проекта РБП и внедрения разработанных предложений
AP	Планирование и разработка корректирующих действий на основе проведённого анализа отклонений от запланированных результатов проекта РБП
AD	Внедрение системы постоянных улучшений процессов, и её реализация на предприятии
AC	Проверка эффективности и результативности внедрения системы постоянных улучшений, анализ данных по процессам
AA	Принятие решения о необходимости проведения РБП на основе собранных данных по процессам

Специфика заключается в том, что её реализация в реальном времени в интервале от РР до АД может занимать от 3 месяцев до 2 лет (в зависимости от целей, поставленных руководством перед рабочей группой и выбранного на этапе DR подхода к проведению РБП), а осуществление части модели в интервале от АД до АА, по разным оценкам от 5 до 7 лет. Интервал от РР до АД – это непосредственно реинжиниринг бизнес-процессов, разовый проект спорадического характера, направленный на кардинальные изменения, а интервал от АД до АА – это перманентные улучшения процессов, направленные на поддержание их эффективности в той степени, которая будет поддерживать конкурентоспособность предприятия на уровне требований внешней среды. Наиболее сложным и трудоёмким для реализации является интервал между DR и DA, так как он является ключевым, состоящим из основных этапов проектного подхода (фаза разработки, состоящая из двух этапов – диагностика, оценка текущих процессов и перепроектирование

процессов; и фаза внедрения) и демонстрирующим зависимость В. Парето 80/20.

Проект реинжиниринга бизнес-процессов, реализующийся в данной модели, характеризуется наличием перечисленных этапов, чередованием фаз планирования, осуществления, проверки (изучения) и корректировки действий, и внедрением системы постоянных улучшений процессов. К сожалению, проблема выбора подхода к проведению реинжиниринга на этапе запуска проекта (этап DR) в настоящее время недостаточно исследована. В результате мы проанализировали все известные подходы к проведению изменений и совершенствованию процессов предприятия – методики М. Хаммера и Дж. Чампи, Д. Харрингтона, Т. Давенпорта и Д. Шорта, Andersen Consulting, McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Consulting, Fast, Xerox, перепроектирование процесса [1, 7–12]. Особенности (аспекты) перечисленных подходов представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к проведению реинжиниринга бизнес-процессов

Подходы	Особенности (некоторые аспекты)				
	Акцент	Критерии измерений	Анализ текущих процессов	Временные границы	Наличие фазы завершения
М. Хаммер и Дж. Чампи	5–20 % основных процессов	Затраты, длительность цикла, уровень ошибок	Нет	Отсутствуют	Нет
Д. Харрингтон	Административные и вспомогательные процессы	Затраты, длительность цикла, уровень ошибок	Есть частично на этапе 3	Отсутствуют	Есть
Т. Давенпорт и Д. Шорт	Не более 15 процессов	Эффективность процессов	Есть, фаза 2	Описание процессов – 6-9 мес.	Нет
Andersen Consulting	Внутренние процессы	Первичные финансовые	Есть, на 3 этапе	Отсутствуют	Есть
McKinsey	Организационное устройство	В зависимости от проекта	Есть, на 1 этапе	Min. 6 мес. – max. 1,5 года	Нет
Boston Consult-	Клиентский	Потребитель-	Есть, на этапе 2	Отсутствуют	Нет

ing Group	вход	ская ценность			
------------------	------	---------------	--	--	--

Продолжение таблицы 2

Bain Consulting	Внутренние процессы		Есть, на этапе 1	Min. 15,5 мес. – max. 3,5 года	Есть
Fast	1 процесс	Снижение затрат, длительности цикла или уровня ошибок	Есть		Нет
Xerox	5–20 % основных процессов		Есть, фаза 2	Весь проект – до 18 мес.	Нет
Перепроектирование процесса	70–90 % основных процессов		Есть, фаза 1	Только поиск решения – до 100 дней	Нет

Из-за многообразия подходов к реинжинирингу бизнес-процессов у руководства предприятия возникают сложности при выборе конкретного подхода для перепроектирования бизнес-процессов. Это предопределило необходимость разработки алгоритма выбора оптимального подхода к изменению бизнес-процессов предприятия на основе комплекса критериев. Кроме того, стоит отметить, что существует методика, объединяющая в себе

подходы к реинжинирингу развития (методика Д. Харрингтона), а методика, объединяющая в себе подходы кризисного реинжиниринга на основе стратегического планирования, в настоящее время отсутствует. В связи с этим мы разработали консолидированную методику реинжиниринга бизнес-процессов, основанную на стратегическом планировании. Данная методика включает в себя этапы, перечисленные в таблице 3.

Таблица 3 – Консолидированная методика РБП на основе стратегического планирования

№ этапа	Этап проекта	Этап проекта реинжиниринга	Содержание этапа	Применяемые методы
0	Начальная фаза	Инициализация проекта	Основываясь на внутренних и внешних факторах необходимости проведения изменений, руководство предприятия принимает решение о необходимости проведения РБП	Экспертно-аналитические методы, опросы
1	Фаза планирования (проектирования)	Планирование и разработка проекта	Определение целей и задач, формирование кроссфункциональной команды по реинжинирингу, выбор подхода, информирование всего персонала предприятия, его обучение	Мозговой штурм, методики «мягких» систем
2		Стратегическое видение	Формулировка миссии предприятия, целей, ключевых факторов успеха, что позволит осуществить привязку процессной и стратегической систем управления, связать воедино цели и показатели с процессами	SWOT-анализ, мозговой штурм, метод деревьев целей
3	Фаза разработки	Идентификация бизнес-процессов	Построение графических моделей процессов на основе выбранной нотации, моделей организационной структуры, схем цепочек создания стоимости, и их совмещение в матрицах процессов, что позволит выявить стратегически важные процессы	Диаграммы потока процессов, организационные диаграммы, сетевые графики, цепочки создания ценности
4		Отбор бизнес-	Ранжирование и анализ бизнес-процессов,	Анализ матричных

		процессов	требующих реинжиниринга	данных, метод ФСА
--	--	-----------	-------------------------	-------------------

Продолжение таблицы 3

5		Перепроектирование бизнес-процессов	На основе бенчмаркинга процессов, требований клиентов и отталкиваясь от текущих показателей процессов, создаются новые бизнес-процессы «как должно быть», проводится их пробное пилотное тестирование	Бенчмаркинг, метод ТРИЗ, морфологический анализ, метод аналогий
6	Фаза внедрения	Внедрение бизнес-процессов	Создается новая организационная структура, ведется регламентация и документирование деятельности, производится полное внедрение перепроектированных процессов	Организационное моделирование, органограммы, документограммы
7	Фаза завершения	Оценка результатов	Анализ достижения заданных в начале реинжиниринга критериев (метрик) эффективности функционирования бизнес-процессов, внедрение системы контроля и мониторинга	Математико-статистические модели

Стратегический подход к реинжинирингу бизнес-процессов позволит перепроектировать и изменить бизнес-процессы предприятия таким образом, что они будут способствовать достижению долгосрочных целей предприятия и реализации ключевых конкурентных преимуществ. Консолидированная методика РБП предполагает концентрацию на стратегических процессах предприятия путем выявления их с помощью методики анализа цепочек создания ценности М. Портера [6], (развита В.В. Репиным и В.Г. Елиферовым [7, 8]), определения ключевых факторов успеха и потребностей клиентов процессов.

Особенности научных результатов проведенного исследования заключаются в следующем:

- разработана концептуальная модель реинжиниринга бизнес-процессов, основанная на цикле Шухарта – Деминга, демонстрирующая основные процессы, происходящие при реинжиниринге на предприятии;
- предложен алгоритм выбора оптимального подхода к изменению бизнес-процессов предприятия на основе ком-

плекса критериев, учитывающий особенности каждого из подходов, и позволяющий руководству предприятия повысить эффективность проекта реинжиниринга;

- разработана консолидированная методика реинжиниринга бизнес-процессов, основанная на стратегическом планировании.

Таким образом, проведенное исследование развивает такой подход к изменению и совершенствованию бизнес-процессов предприятия, как реинжиниринг бизнес-процессов с точки зрения стратегического планирования. Универсальность и обоснованность предлагаемых методов и моделей позволяет использовать их при управлении предприятиями различных форм собственности, отраслевой направленности и размеров.

Полученные результаты могут быть использованы для решения таких прикладных задач, как диагностика соответствия бизнес-процессов предприятия и цепочек создания ценности миссии, стратегии и требованиям заинтересованных сторон, выбор оптимального подхода к реинжинирингу и реализации проекта ре-

инжиниринга, основанного на стратегическом планировании.

Список использованных источников

1 Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов : полный курс МВА / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. М. : Эксмо, 2005. 592 с.

2 Адлер Ю. П. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта – Деминга / Ю. П. Адлер, Е. И. Хунузи, В. Л. Шпер // Методы менеджмента качества. 2005. № 3.

3 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. В. Ариничева; под науч. ред. Ю. П. Адлера. М. : Стандарты и качество, 2005. 272 с.

4 Лосев В. С. Управление эффективным развитием предприятий железнодорожного транспорта : монография / В. С. Лосев, П. М. Сабитова. Хабаровск : РИОТИП, 2004. 189 с.

5 Молотков Ю. И. Системное управление социально-экономическими объектами и процессами : монография / Ю. И. Молотков. Новосибирск : Наука, 2004. 509 с.

6 Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. Е. Калинина. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 715 с.

7 Репин В. В. Бизнес-процессы компании : построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. М. : Стандарты и качество, 2007. 240 с.

8 Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. М. : Стандарты и качество, 2005. 408 с.

9 Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.

10 Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле : девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман; пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2014. 352 с.

11 Muthu S. Business process reengineering: a consolidated methodology / Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi // Proceedings of the 4th Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice. November 17–20, 1999. – San Antonio, Texas, USA.

12 Simon K. A. Business process reengineering in the pharmaceutical industry: doctoral dissertation / Kai Artur Simon. – Department of Informatics, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University, Sweden. 2003. 185 p.