

УДК 658

Т.Н. Бондаренко,*канд. экон. наук,**доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента**Хабаровского государственного университета экономики и права***Г.Б. Шпак,***канд. экон. наук,**доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента**Хабаровского государственного университета экономики и права*

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ДОСТИЖЕНИИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ

В работе обоснована необходимость осуществления реинжиниринга бизнес-процессов для достижения конкурентных преимуществ компании и роста эффективности операционного менеджмента в современных условиях. Выявлены преимущества реинжиниринга как современной технологии управления производством. Определены условия использования реинжиниринга на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: *реинжиниринг, операционный менеджмент, бизнес-процесс, операция, конкурентоспособность, организация, технология, производственный процесс.*

The article substantiates the need for reengineering business processes to achieve competitive advantages of the company and increase the efficiency of operational management in modern conditions. The advantages of reengineering as a modern production management technology are shown. The conditions for the use of reengineering in domestic enterprises are defined.

Keywords: *reengineering, operational management, business process, operation, competitiveness, organization, technology, production process.*

Реинжиниринг как новая концепция менеджмента относительно нова, ее история начинается в середине девяностых годов прошлого века. Его сущность можно определить как кардинальное изменение, нацеленное на повышение эффективности бизнес-процессов в несколько раз. Это говорит о том, что для организации современного производства необходим новый подход.

Производственный процесс на современных предприятиях в большинстве своем базируется на узкой специализации рабочих мест и операций и стремлении соблюдать принципы его рациональной

организации. Это является эффективным в массовом типе производства при использовании поточного метода, ориентированного на широкий круг потребителей, узкую номенклатуру выпускаемых изделий и относительно высокие показатели результативности.

Деловая среда российского бизнеса изменилась существенно и для повышения конкурентоспособности в международном разделении труда требуется существенный прорыв на основе использования реинжиниринга бизнеса или перестройки существующих компаний независимо от их размера.

Реинжиниринг бизнес-процессов используется, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации бизнес-процессов.

Важность перехода на новую концепцию менеджмента осознается во многих развитых странах. Так, американское правительство финансирует свыше двухсот проектов по реинжинирингу ежегодно. Именно отсутствие поддержки со стороны государства считается в России одним

из барьеров применения реинжиниринга на отечественных предприятиях, кроме этого, к ним можно отнести большие финансовые затраты на его осуществление, сложность и многоэтапность преобразований, большие риски, недостаточный уровень квалификации персонала и отсутствие у руководителей значимости данного процесса. Это объясняется в том числе и тем, что на протяжении долгого времени изменения в деятельности компаний шли в направлении совершенствования. По новой концепции менеджмента бизнес должен развиваться на основе реинжиниринга. Определим основные различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса.

Таблица 1 – Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса

| Параметр | Совершенствование | Реинжиниринг |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Уровень изменений | Пропорционально изменению ресурсов | Синергетический |
| Начальная точка | Существующие операции | Процессы в целом |
| Частота изменений | Непрерывно/единовременно | Единовременно |
| Длительность изменений | Малая | Большая |
| Направление изменений | Операция – процесс | Процесс – операция |
| Охват | Узкий – функциональный подход | Широкий – процессный подход |
| Риск | Умеренный | Высокий |
| Основное средство | Стратегическое управление | Информационные технологии |
| Тип изменений | Изменение корпоративной культуры | Культурный/структурный |

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете – выживаемости предприятия.

Инжиниринг как новая концепция менеджмента затрагивает, прежде всего, процесс, информационные технологии, новые правила ведения бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов имеет смысл осуществлять в следующих случаях.

Во-первых, в условиях, когда компания находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явном неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы.

Во-вторых, реинжиниринг необходим, когда у компании есть предпосылки нежелательной конкуренции, уменьшения доходности и уровня спроса.

В третьих, он незаменим для таких

компаний, перед которыми стоит задача быстрого отрыва от ближайших конкурентов и создание уникальных конкурентных преимуществ.

Результатом реинжиниринговой деятельности является улучшение количественно измеряемых показателей. Так, исследование, проведенное в 2018 г. на

одном из предприятий г. Хабаровска, специализирующегося на выпуске мороженого для внутреннего рынка и зарубежных потребителей, показало, что использование реинжиниринга бизнес-процессов может привести к существенным изменениям показателей результативности в 2019 году.

Таблица 2 – Результаты предложенных мероприятий реинжиниринга

| Мероприятия | Нефинансовый эффект | Экономический эффект |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Изменение организационной структуры – создание процессных команд | – создание штабных подразделений для разграничения обязанностей | – снижение трудоемкости на 66,78 %; – рост производительности труда на 1 627 403 руб. в год; – снижение издержек на заработную плату на 684 000 руб. в год |
| 2. Изменение ассортиментной и ценовой политики | – снижение ассортимента на 12 низкорентабельных позиций, что приведет к снижению затрат на складах | – снижение розничной цены на 23,07 %; – прогнозируемый рост продаж на 15 164 кг в год |
| 3. Адаптация товара на внешнем рынке КНР | – преодоление барьеров входа на рынок | |
| 4. Введение информационных технологий | – идентификация бизнес-процессов предприятия; – улучшение работы сотрудников | |
| 5. Создание новых маркетинговых коммуникаций | – создание благоприятного рыночного позиционирования; | – увеличение товарооборота на 9 993 200 руб. в год |
| 6. Разработка инвестиционно-го проекта развития бизнеса | – возможность для новых направлений развития бизнеса | – средняя чистая ежемесячная прибыль с 3-го года реализации 350 000 руб.; – рентабельность продаж – 31,7 % |

Возможности реинжиниринга интересуют российские предприятия, в связи со стремительным переходом на новый уровень хозяйствования. Применение реинжиниринга в России происходит с переменным успехом. Аналитики выделяют следующие причины неудачи попыток внедрения практики реинжиниринга на отечественных предприятиях:

- жесткая многоуровневая иерархия, когда каждый начальник боится расстаться с частью полномочий и власти;

- неудовлетворительное владение технологиями управления в условиях рынка;

- отсутствие серьезно поставленного

управленческого учета;

- отсутствие команды, способной осуществлять реинжиниринг;

- недостаточно точное представление о понятии, сущности и назначении реинжиниринга;

- отсутствие доступных технологий автоматизации управленческих процессов, поскольку имеющиеся на рынке программные продукты в силу своей дороговизны не могут пока быть приобретены большинством предприятий.

Правильное же применение реинжиниринга в истории можно связать с крупными успехами в развитии бизнеса. Наиболее известные примеры успешного

использования реинжиниринга для совершенствования деятельности компаний связаны с такими предприятиями, как

«Ford», «Kodak», «IBM». Результаты применения реинжиниринга данными компаниями представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты применения реинжиниринга крупными зарубежными компаниями

| Компания | Проблема | Решение проблемы | Результат |
|----------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ford | Поиск способов сокращения административных расходов | Автоматизация оплаты в отделе получения. Осуществление нового процесса без накладных счетов | Сокращение числа сотрудников с 500 до 125 |
| Kodak | Длительный цикл процесса разработки нового продукта | Ускорение выпуска. Параллельное производство частей и применение компьютерного моделирования | Сокращение процесса разработки с 70 до 38 недель, уменьшение стоимости на 25 % |
| IBM | Чрезмерная длительность принятия решения о выдаче кредита | Замена процесса обработки запроса. Замена нескольких экспертов на одного специалиста, который в сложных случаях (10 %) обращался к их помощи | Время обработки запросов сокращено с 7 дней до 4 часов, кол-во обрабатываемых запросов возросло в 100 раз |

Реинжиниринг как новая концепция менеджмента может успешно применяться на любых отечественных предприятиях, имеющих конкурентную стратегию развития и возможности для ее достижения независимо от их размера. Сегодня не существует стройной теории реинжиниринга, адаптированной к отечественной практике хозяйственной деятельности, но можно выделить те условия, которые следует учитывать при его использовании:

1. Реинжиниринг должен осуществляться в рамках конкурентной стратегии организации и способствовать достижению ею устойчивой конкурентоспособности.

2. Так как реинжиниринг бизнес-процессов является новой технологией операционного менеджмента, то требуется иная организация основных и вспомогательных процессов для избегания их дисфункциональности.

3. Реинжиниринг связан с формированием процессных команд, замещающих старую структуру управления и способствующих значительному сокращению персонала.

4. Реинжиниринг невозможен без использования новых информационных

технологий для проектирования бизнес-процессов компании.

5. Мотивация персонала является важной составляющей для осуществления инноваций во всех сферах операционной деятельности компании.

Реинжиниринг в современных условиях является наиболее мощным и затратным способом коренного обновления бизнеса компаний, способствующим формированию новых операционных систем.

Список использованных источников

1 Блинов А. О. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие / А. О. Блинов, О. С. Рудакова, В. Я. Захаров. М. : ЮНИТИ, 2016. 335 с.

2 Громов А. Управление бизнес-процессами : современные методы : монография / А. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. Люберцы : Юрайт, 2016. 367 с.

3 Елиферов В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. М. : Инфра-М, 2017. 320 с.

4 Рыбаков М. Ю. Бизнес-процессы : как их описать, отладить и внедрить : практикум / М. Ю. Рыбаков. М., 2016. 788 с.