

**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИННОВАЦИЯ  
СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

А.О. Блинов, Г.А. Яшева

УДК 338.45

**РЕФЕРАТ**

*ИННОВАЦИИ, БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ, БЕНЧ-МАРКИНГ, КРАУДСОРСИНГ, МОЗГОВОЙ ШТУРМ, РЕИНЖИНИРИНГ, ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ*

*Целью исследования является обоснование методологии реинжиниринга как управленческой инновации с точки зрения процессного управления.*

*Объект исследования – предприятия и организации реального сектора экономики России и Беларуси. Предмет исследования – реинжиниринг бизнес-процессов.*

*В статье проведен анализ инновационного развития экономик России и Беларуси, в ходе которого выявлены проблемы: невысокая активность и результативность инновационной деятельности; низкая доля управленческих инноваций. Анализ применения процессных инноваций на предприятиях России и Беларуси позволил идентифицировать причины, приводящие к неудачам при проведении реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций: не знание сущности реинжиниринга, его преимуществ и методов; замена реинжиниринга организационными изменениями. Сформулированы теоретические основы реинжиниринга, включая понятие и принципы реинжиниринга, вт.ч. принцип краудсорсинга; направления организационных изменений; требования к команде по реинжинирингу. Разработана модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов, включающая: принципы реализации технологии совершенствования системы управления; условия успешной реализации реинжиниринга бизнес-процессов; перечень этапов и задач каждого этапа; ресурсы. В статье даны*

**ABSTRACT**

*INNOVATION, BUSINESS PROCESS, SYSTEM APPROACH, INNOVATION MANAGEMENT, BENCHMARKING, CROWDSOURCING, BRAINSTORMING, RE-ENGINEERING, PROCESS MANAGEMENT, BALANCED SCORECARD*

*The purpose of the research is the substantiation of the methodology for reengineering as management innovation in terms of process management.*

*The enterprises and the organizations of real sector Russian and Belarusian economy are object of research. The subject of study is business process reengineering.*

*The analysis of innovative development of Russian and Belarusian economy is carried out, during which problems are revealed: low activity and productivity of innovative activity; low share of management innovations. The reasons of unsuccessful reengineering projects at Russian and Belarusian enterprises are identified. Theoretical bases of reengineering, including concept and the principles of reengineering, the principle of crowdsourcing; directions of organizational changes; requirements to team on reengineering are formulated. The model of carrying out business processes reengineering, including: principles for implementing the technology to improve the system management, conditions for successful implementation of business process reengineering, the list of phases and tasks of each stage, resources is developed. Methodical recommendations on conducting stages of business-processes reengineering are given in the article. The developed methodology reengineering can be used in the real sector of Russian and Belarusian economy as a management innovation. Its application will allow to increase efficiency of activity both the separate enterprises, and industrial complexes.*

*методические рекомендации по проведению этапов реинжиниринга бизнес-процессов. Для этапа «Построение новой бизнес-модели предприятия «КАК ДОЛЖНО БЫТЬ» предложена методология бенчмаркинга. Разработанная методология реинжиниринга может быть использована в реальном секторе экономики России и Беларуси как управленческая инновация. Ее применение позволит повысить эффективность деятельности как отдельных предприятий, так и промышленных комплексов.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Концепциями долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации и Республики Беларусь на период до 2020 года в качестве основной задачи на предстоящий период определен переход к инновационной модели экономического развития, способной обеспечить рост конкурентоспособности продукции и услуг на внутреннем и мировом рынках. Не смотря на существенные изменения в производственных и технологических процессах, широкое применение в управлении информационных технологий, многие организации продолжают по инерции держаться за старые управленческие идеи. В то же время следует отметить, что без изменения существующих подходов в управлении невозможна технологическая модернизация экономики и переход на инновационный путь развития. Необходимо внедрять инновационные управленческие решения, потому что управленческие инновации гораздо дешевле, чем технологические. Эксперты Еврокомиссии в 2008 году констатировали, что именно управленческие инновации в ближайшие годы будут одним из основных факторов повышения конкурентоспособности на мировом рынке. В этих условиях смещение акцента от прямого поиска инновационных продуктов в зону управленческих инноваций выступает как ключевая задача стратегических изменений любой организации.

Одной из управленческих инновационных технологий является реинжиниринг бизнес-процессов. Теоретические основы реинжиниринга бизнес-процессов исследованы в трудах таких ученых, как Аллен П.Х., Ануфриева Н.Н., Дафт Р., Исаев Р.А., Кудрявцева Е.И., Максимцова М.М., Хаммер М., Чаадаев В.К., Чампи Дж., Bertolini M., Bevilacqua M., Ciarapica Dezdar Sh., Ainin S.,

Choudrie J., Hlupic, V., Irani Z., Goksoy A., Ozsoy B., Vayvay O., Grint K., Gunasekaran A., Koku B. и другими. Вместе с тем методология реинжиниринга в их трудах не адаптирована к институциональной среде стран с транзитивной экономикой. Как показывает исследование, для значительной части организаций функциональный подход к управлению является неэффективным: ни одна задача не решается быстро, задействуются избыточные трудовые и финансовые ресурсы, организация отторгает любые изменения и медленно гибнет [1]. Кроме того, такие предприятия практически не имеют успешного опыта внедрения современных корпоративных информационных систем и систем управления качеством, поскольку и ERP-системы, и стандарты качества ИСО ориентированы именно на процессное управление. 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.

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ СТАТЬИ

В связи с этим, целью статьи является обоснование методологии реинжиниринга как управленческой инновации с точки зрения процессного управления.

Задачами исследования являются:

- выявить и проанализировать проблемы инновационного развития экономик России и Беларуси;
- идентифицировать причины, приводящие к неудачам при проведении реинжиниринга бизнес-процессов современных организаций;
- сформулировать теоретические основы реинжиниринга;

- разработать модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов и методические рекомендации по проведению его этапов.

#### ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИК РОССИИ И БЕЛАРУСИ

Экономический рост России и Беларуси пока не стал инновационным. Факторы инновационности в оценке глобальной конкурентоспособности в Беларуси и России примерно одинаковы и находятся по оценке 2013/14 гг. в Беларуси - на 104 месте из 148 стран, а в России - на 99 месте, выше на 6 позиций [8, 22].

Источником экономического роста в наших странах по-прежнему являются не высокие технологии, а минеральные полезные ископаемые, экспортируемые в развитые страны мира. Так, в 2012 году на минеральные продукты приходилось 71,4 % всего российского и 36,0 % белорусского экспорта [9, 7]. О сохранении экспортно-сырьевой направленности экономики говорят и низкие расходы на НИОКР. Так наукоёмкость ВВП в Беларуси составила 0,76, России - 1,25 [7, с. 63]. По сравнению с зарубежными странами - это очень низкое значение (рисунок 1). Для поддержания экономической и научно-технической безопасности этот показатель не должен быть ниже 2 % [6, с. 20]. Концепцией националь-

ной безопасности на 2011–2015 гг., Программой социально-экономического развития на 2011–2015 гг. и Государственной программой инновационного развития на 2011–2015 гг. предусмотрено достижение данного показателя в 1,2–1,4 % в 2011 г. и 2,5–2,9 % к 2015 г. В 2011 г. наукоёмкость ВВП, исчисляемая по сумме внутренних затрат (методика стран ОЭСР), составил 0,76 %. В 2011 г. по сравнению с 2007 г., этот показатель уменьшился на 0,21 п. п. Страны ЕС поддерживают уровень наукоёмкости ВВП от 2 % и выше. [6, с. 20].

Результативность инновационной деятельности в наших странах довольно низкая. Так в Беларуси в 2011 г. доля новой продукции в общем объеме производства составила 14,0 % [8, с. 155], в России - 6,1 % [10]. По сравнению со Швейцарией (24,9 %), Германией (17,4 %) - это невысокий уровень. В настоящее время доля России на мировом рынке высокотехнологичной продукции - лишь 0,3 %. Это в 8,5 раз ниже, чем удельный вес российского ВВП. Россия реализует инновационного продукта в 130 раз меньше по сравнению с США. Доля процессных инноваций в структуре затрат на инновации - всего 10,1 % [8, с.66]. Удельный вес инновационно-активных организаций в России составляет только 9,3 %, в Беларуси - 22,8 % [8, с.57].

Таким образом, анализ выявил общие

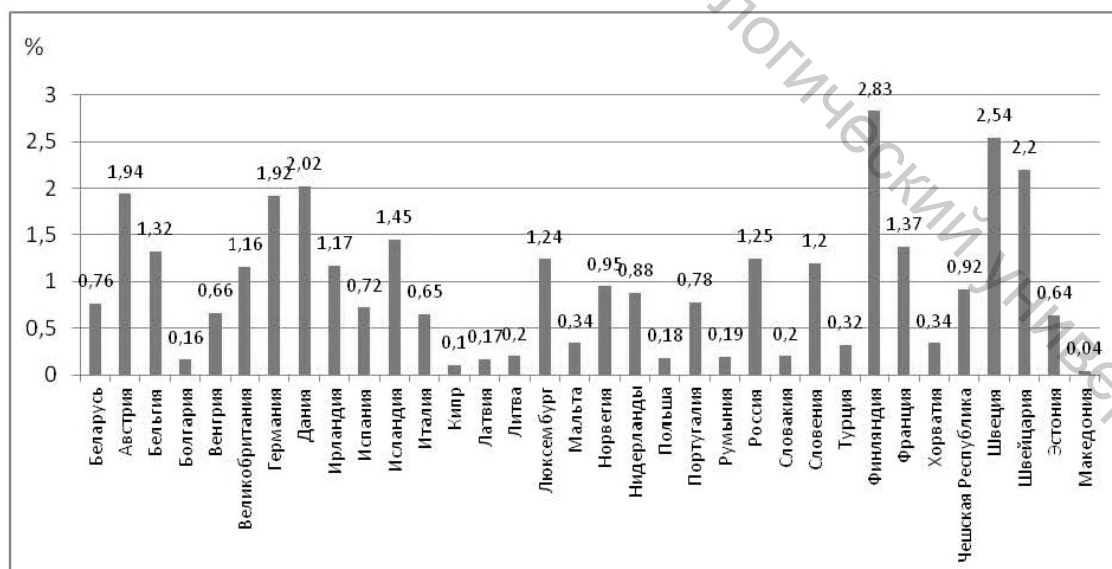


Рисунок 1 – Доля коммерческих расходов на НИОКР в ВВП

Источник: [8, с. 63].

проблемы в социально-экономическом развитии России и Беларуси: низкая инновационная активность и результативность инновационной деятельности; низкая доля организационно-управленческих инноваций. В частности, доля затрат на организационные инновации в промышленности составила 0,9 % [8, с. 75].

#### АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ ПРОЦЕССНЫХ ИННОВАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

В рамках исследования проведен опрос руководителей и специалистов: 450 человек предприятий промышленного комплекса Челябинской области Российской Федерации, а также 60 специалистов белорусских промышленных предприятий. Результаты анкетирования показали, что на предмет информированности о наиболее распространенных методах совершенствования управления предприятиями, респондентами были выделены аутсорсинг, TQM (Total Quality Management - глобальное управление качеством), ERP-система, электронный документооборот.

С определением реинжиниринга бизнес-процессов не знакомо вообще 63,7 % опрошенных респондентов, количество предприятий, прошедших этап реинжиниринга, составило лишь 7,1 % от общего числа исследуемых предприятий, к сожалению, и этот процент может считаться завышенным показателем, поскольку, не все технологии, определяемые как реинжиниринг, подтверждают свое существование на практике.

Предприятия, прошедшие этап реинжиниринга, положительно оценили его результат 54,3 % респондентов, а внедрение системы менеджмента качества – 78,3 %. Среди тех, кто положительно оценил процедуру перепроектирования бизнес-процессов, 69,3 % опрошенных дали ей высокие оценки, такие как «процесс оздоровления предприятий посредством подъема управленческих решений на новый уровень», «процесс преобразования политики управления предприятиями», «вид преобразования, дающий высокие результаты».

Исследования других авторов [18] также свидетельствуют о том, что около 50 % проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. Можно выделить несколько типичных причин подобных неудач, связанных с различными по своей природе факторами, влияющими на общее со-

держание, динамику и конкретные процедуры реинжиниринга.

Первая из них – попытка улучшения существующего процесса без изменения его сути, направленности. Консерватизм представлений об отдельных бизнес-процессах и бизнес-функциях проявляется в стремлении к частичному изменению.

Вторая проблема, с которой часто сталкиваются инициаторы реинжиниринга – несвоевременность. Далеко не все изменения возможно произвести в тот момент, когда осознана потребность в них. Особенности состояния профильного рынка, изменения текущего законодательства, временные функциональные сложности, уже начатые реорганизации отдельных подразделений и бизнес-процессов могут создать непреодолимые препятствия в пространстве реинжиниринга, актуализированного как существенное, ключевое.

Проблема третьего типа – конфликт технологической ориентированности изменений и социальных и психологических факторов их реализации [13]. Сопrotивление изменениям, возникающее со стороны сотрудников, может иметь как прямую связь с содержанием инноваций (изменение функций, возрастание объемов работы), так и неявную, косвенную, заключающуюся в невнимании инициаторов инноваций к позиции рядовых сотрудников [22], их представлениям о сути профессиональной деятельности и содержания бизнес-процессов.

Так или иначе, проблемы реинжиниринга и причины его низкой эффективности связаны с ограничениями в области представлений участников бизнес-процессов. В большей степени это касается позиции инициаторов или противников реинжиниринга (руководителей топ-уровня) относительно целей, ресурсов, сущности и ожидаемых эффектов планируемых перемен в области организации деятельности подразделений и компании в целом.

По исследованиям зарубежных аналитиков до 60 % распоряжений высшего менеджмента не выполняются не из-за «злого умысла», а именно по этой причине [14, с. 4]. Преодоление организационной патологии как неспособности организации к глубинным и при этом достаточно быстрым и разнонаправленным изменениям возможно только при системном подходе к про-

цессу реинжиниринга.

В соответствии с системным подходом в управленческой деятельности необходимо учитывать влияние и взаимодействие факторов, находящихся как внутри, так и вне организации, и оказывающих прямое или косвенное воздействие на ее функционирование. При этом организацию необходимо рассматривать как открытую систему, как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как персонал, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Учитывая недостатки функционального подхода к управлению, авторами статьи предлагается процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием промышленного предприятия, которая интегрирует в себе положения системного, синергетического, процессного и собственно стратегического подходов, дополняющих друг друга и формирующих новое понимание об управлении промышленностью в долгосрочной перспективе.

#### *ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕИНЖИНИРИНГА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ИННОВАЦИИ*

Понятие «Реинжиниринг бизнес-процессов» (BPR - Business process reengineering) возникло примерно в 1990 г. и с тех пор вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Проблемы реинжиниринга активно исследуются учёными, однако общепринятых подходов не существует. Наиболее авторитетным является монография М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», изданная в 1993 г. [12]. Авторы дают следующее определение: «Реинжиниринг бизнес-процессов - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и т.д.» [12, с. 24]. Ключевыми понятиями в указанном определении являются «процесс» и «радикальное перепроектирование». Как свидетельствует одно из самых авторитетных изданий, реинжиниринг – это преобразование не только самих бизнес-процессов, но и производственных отношений и условий деятельности сотруд-

ников, то есть системная реструктуризация посредством радикальной переоценки основных процессов достижения результата и преобладающих компетенций [15].

Анализ существующих в научной литературе различных определений реинжиниринга бизнес-процессов [1,2, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22] дает нам возможность обобщить их и с учетом современного взгляда на особенности управления организацией предложить следующее определение. Реинжиниринг – это системная перестройка (преобразование) бизнес-процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности организации. Реинжиниринг отличается от других видов реформирования деятельности компании – реструктуризации и реорганизации.

Реструктуризация - это процесс комплексного изменения методов функционирования бизнеса и его реформирования, осуществляемый в рамках компании. Она является продуктом деятельности управленческой верхушки и не затрагивает организационно-правовой формы корпорации, не влияет на состав его собственников и размер их долей (акций). Под реструктуризацией подразумевается совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования компании в соответствие с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией ее развития: совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и на этой основе повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, рост производительности труда, снижение издержек производства. Реструктуризация осуществляется на основе бизнес-плана или инвестиционного проекта.

Реорганизацией называется процесс изменения организационно-правовой структуры компании в форме слияния, разделения, выделения и преобразования. Она осуществляется исключительно на основе решения собственников акционерного общества и изменяет внешнюю структуру бизнеса. В отличие от реорганизации в основе реинжиниринга лежат необходимость революционных изменений внутренней структуры управления и преодоление системных про-



творечий в организации труда. Таким образом, задача реинжиниринга состоит не в формировании модели, отвечающей требованиям конкретного рынка, а в создании архитектуры бизнеса, способного эволюционно взаимодействовать с динамически изменяемыми свойствами рынка в целом. Задача реструктуризации (реформирования) производства заключается в согласовании требований рынка (внешней компоненты) и структуры бизнеса компании (внутренней компоненты). При реструктуризации и реинжиниринге происходит замена действующей структуры бизнеса компании на новую. Однако эти процессы имеют разные цели, задачи и методы реализации принятых решений. В результате в современной интерпретации они приобрели двойную смысловую нагрузку: «что делать?» и «как делать?». Основным различием реинжиниринга и реструктуризации являются методы проводимых преобразований. В частности, реструктуризация предусматривает поэтапное изменение организованной структуры компании, основанное на модификации и улучшении действующих бизнес-процессов. Реинжиниринг - это всегда изменения, вследствие которых компания приобретает процессно-ориентированную структуру бизнеса. В первом случае разработчик изучает проблемы и его действия направлены на их устранение, во втором он исследует возможности, а его действия ориентированы на их реализацию.

Итак, можно сделать вывод о том, что понятия «реструктуризация» и «реинжиниринг» не являются равнозначными. Применение каждого из них может быть обусловлено специфическими свойствами хозяйствующего субъекта, а также стратегическими целями его руководства. Реинжиниринг – сложный процесс. Перед его проведением необходимо понять, к каким последствиям он приведет, тщательно обдумать возможность его применения в конкретной организации, проанализировать, как он впишется в процесс улучшения ее работы, а затем уже планировать и осуществлять реформирование бизнес-процессов на профессиональном уровне.

Анализ технологий, применяемых в процессах реинжиниринга [1, 2, 4, 12, 19, 20], показывает, что они базируются на широком спектре идей, позволяющих формировать различные модели реинжиниринга как изменения направленно-

сти, структуры, динамики бизнес-процессов, их общего смысла и конечного эффекта. Выделяют такие модели реинжиниринга как концептуальные, симуляционные, целевые, системные, сетевые и ориентированные на знаниях. Вне зависимости от модели, реинжиниринг может затрагивать как отдельные подразделения организации и касаться деятельности конкретных сотрудников, так и организацию в целом как систему бизнес-функций, часть из которых может быть передана добровольным исполнителям [20], не имеющим прямого отношения к организации по принципу краудсорсинга (англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов»). Этот термин придумал Джефф Хау – редактор журнала Wired.

Краудсорсинг – метод решения задач профессионального уровня силами неограниченного числа непрофессионалов. Базисом всех проектов, использующих краудсорсинг, являются талантливые люди, которые готовы жертвовать своим временем. Обычно энтузиасты, которые занимаются такими проектами, стремятся не столько заработать денег, сколько получить моральное удовлетворение от работы. Практика показывает, что реинжиниринг бизнес-процессов является средством разрешения основных проблем – как внутриорганизационных, так и маркетинговых, таких как выход из кризиса в связи с потерей позиции на рынке, негативный тренд организационной динамики или профильного рынка, резкое наращивание маркетингового потенциала при благоприятных рыночных условиях, внедрение актуальных локальных и общесистемных управленческих технологий (ИТ, менеджмент качества и т.п.).

В целом анализ соотношения представлений о реинжиниринге, сложившихся в теории и практике современного менеджмента, и результатов психологических, культурологических и социологических исследований современной бизнес-деятельности [18] позволяет выделить десять векторов изменений в процессе реинжиниринга, непосредственно затрагивающих сотрудников организаций. К ним относятся: изменение принципа организации деятельности (от фиксированных организационных подразделений к проектным командам и временным рабочим группам); сдвиг деятельности в область сложных полифункциональных задач; распре-

ление ответственности на все уровни управления и исполнения; рост интереса к обучению и развитию в процессе деятельности; изменение принципа оплаты труда (оплата за достижения); рост внимания к способностям и компетенциям сотрудников; смещение фокуса внимания персонала на клиентов; изменение позиции руководителей подразделений (от контроля к наставничеству); снижение числа иерархических уровней организационной структуры; развитие лидерской ориентации сотрудников.

Перечисленные направления изменений подтверждают тезис о том, что в современных организациях наблюдается неуклонный переход к системе управления нового типа, которую можно назвать системой распределенного управления [6], в которой большое значение имеют такие явления как доверие, взаимодействие, добровольное принятие ответственности и взаимное обучение.

Именно идеология распределенного (или разделяемого, совместного и делегированного) управления вносит в концепцию реинжиниринга принцип ориентации на самоорганизующуюся команду участников планирования и реализации перемен. Команда по реинжинирингу – коллектив сотрудников, непосредственно выполняющий проект. Эта команда должна обеспечить:

- актуализацию управленческого видения, рефлексию образа будущей организации, его выражение в виде метафор, моделей, текстов;
- моделирование архитектуры процессов, описание и анализ альтернатив;
- описание жизненного цикла для каждого продукта организации;
- адаптацию выбранного архитектурного решения к существующей организационной структуре и структуре бизнес-функций;
- реализацию конечного проекта с учетом как человеческих, так и технических ресурсов;
- описание реформированной организации, содержащее, кроме общих данных, основные задачи и способы их выполнения для каждого сотрудника в отдельности.

В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных

создать атмосферу сотрудничества.

Эффективность применения компаниями инжиниринга для одержания конкурентных преимуществ подтверждают следующие примеры.

#### *Пример компании «Ford»*

В 1980-х годах компания «Ford» искала способы снизить накладные и административные издержки. В компании считали, что их можно сократить в отделе кредиторской задолженности, оплачивавшем счета от поставщиков «Ford». В то время в отделе кредиторской задолженности «Ford» по Северной Америке работало более 500 человек, в то время как у конкурента - компании «Mazda» работало 5 человек.

В конечном итоге «Ford» провел реинжиниринг не отдела кредиторской задолженности, а процесса снабжения. Это привело к кардинальным изменениям: теперь в оплате поставщиков «Ford» участвует не 500, а всего 125 человек.

#### *Пример компании «Kodak»*

Старый процесс разработки продукции в компании «Kodak» был частично последовательным и частично параллельным, но в целом медленным. Разработка фотоаппарата происходила параллельно и включала все проблемы такого процесса, а разработка производственного оборудования проводилась последовательно. «Kodak» провел реинжиниринг процесса разработки продукции путем использования технологии под названием CAD/CAM (Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing). Эта технология позволяет проектировать изделия непосредственно на экране компьютера, не прибегая к чертежам на бумаге, что значительно ускоряет разработку. Новый процесс разработки, использованный компанией «Kodak», называется одновременной инженерией. Этот подход использовался раньше в космической индустрии. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель. Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому «Kodak» уменьшила стоимость вновь спроектированной камеры на 25 % [12].

Таким образом, обобщив этот и другой опыт [12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 22], можно сформулировать следующие принципы и технологии успеш-

ного реинжиниринга:

1. Ориентация на процесс. Объектом изменения при реинжиниринге являются бизнес-процессы. Именно в этом и состоит основное отличие реинжиниринга, например, от реструктуризации, в которой объектом изменений является организационная структура. Технологии реинжиниринга базируются на том, что бизнес-процессы первичны, а организационная структура компании вторична и является всего лишь средством выполнения процессов. Поэтому совершенствование деятельности предприятия нужно начинать с совершенствования именно бизнес-процессов, а не организационной структуры. После реинжиниринга работа компании должна ориентироваться на процессы, в модели управления компанией должен использоваться процессный подход, что должно найти отражение в организационной структуре организации. Процессный подход к управлению определяет предприятие как сеть взаимосвязанных бизнес-процессов, а не совокупность разрозненных функций. Каждый бизнес-процесс представляет собой набор последовательных операций, которые должны привести к достижению определенной цели.

2. Качественный результат. Все компании должны стремиться к качественному прорыву в решении поставленных задач, который отличается от результатов, полученных путем постоянного совершенствования. Если рассмотреть примеры проведения реинжиниринга, которые приводят Хаммер и Чампи [11], то в них были достигнуты следующие результаты по улучшению. Реинжиниринг бизнес-процессов в компании «IBM Credit» привел к росту производительности труда в 100 раз и уменьшению времени процессов в 10 раз. При проведении реинжиниринга в компании «Ford», численность отдела по оплате счетов поставщиков сократилась с 500 человек до 125, т.е. производительность повысилась в 4 раза. В третьем примере проведения реинжиниринга бизнес-процесса проектирования новой фотокамеры в компании «Kodak» были достигнуты результаты по сокращению времени процесса в два раза. Поэтому можно считать, что границами реинжиниринга являются следующие величины улучшений – 2, 4, 10 и более раз или 50 %, 75 %, 90 % и более процентов, отсчитываемые от начала процесса реинжиниринга. В слу-

чае постоянного совершенствования улучшение показателей составляет 5 – 20 % [20].

3. Новые правила. При проведении реинжиниринга необходимо отказаться от установленных ранее незыблемых правил ведения бизнеса. Средствами, которые позволили создать модели новых компаний, явились новые информационные технологии и новые организационные отношения.

4. Технология. Добиться поставленных целей, скачкообразно улучшив основные показатели, может тщательно продуманная технология проведения BPR. Для ее разработки предлагается следующая модель проведения реинжиниринга.

#### *МОДЕЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ*

В целях повышения эффективности предприятий и объединений разных секторов экономики России и Беларуси, с учетом разработанных теоретических основ реинжиниринга, предлагается следующий алгоритм проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг может происходить в следующих областях производственно-хозяйственной деятельности организаций: закупка, разработка новой продукции, логистика, маркетинговые исследования, сбыт, управление взаимоотношениями с клиентами и других.

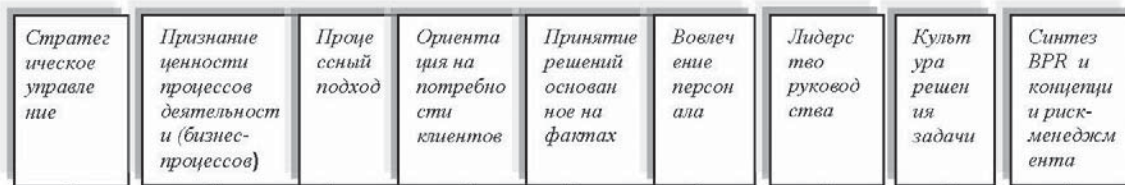
Модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов представлена на рисунке 2.

Данная модель включает в себя условия и принципы реализации реинжиниринга, а также схему этапов его проведения с определенной последовательностью действий.

На первом этапе определяется стратегия реинжиниринга. Данный этап включает определение целей и задач реинжиниринга, исходя из общей стратегии предприятия и определение ССП для достижения целей реинжиниринга.

Вторым этапом предусмотрены анализ и построение существующей бизнес-модели предприятия - «как есть». Анализ и построение модели «как есть» позволит: обеспечить прозрачность протекания процесса; идентифицировать слабые места и потенциал совершенствования; сформировать стратегию перехода к ситуации «как должно быть»; получить детальное представление у сотрудников о существующих проблемах предприятия, основных взаимосвязях и о своей





Принципы реализации технологии совершенствования системы управления

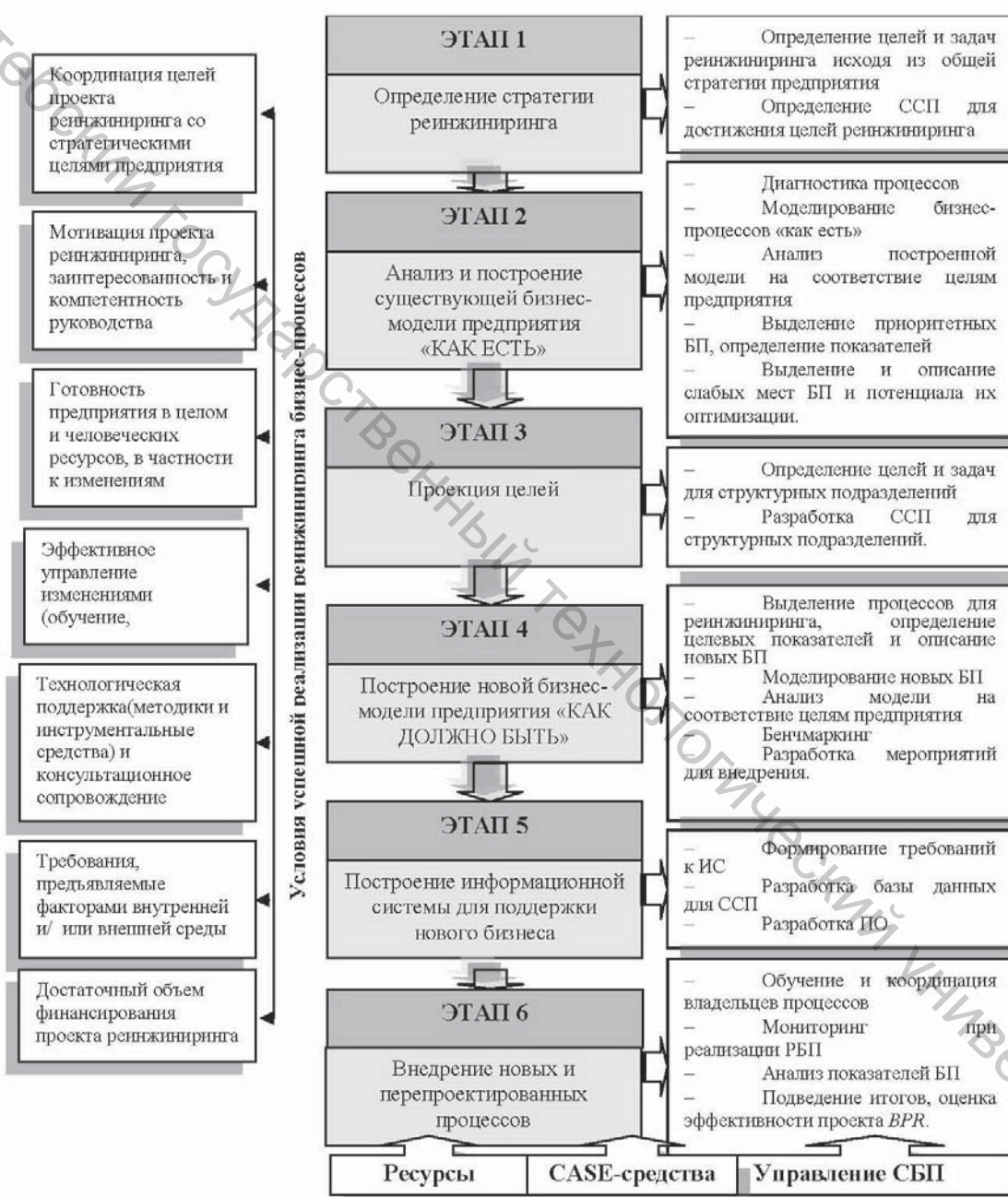


Рисунок 2 – Модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Источник: [3].

роли в общих процессах предприятия; обучить участников проекта методам процессного подхода; использовать модель «как есть» в качестве контрольного списка в рамках моделирования «как должно быть».

Задача третьего этапа заключается в проекции целей. Для каждой бизнес-единицы должны быть разработаны долгосрочные планы и сбалансированная система показателей (ССП), совместимая с показателями предприятия. Последовательно, сверху вниз по перспективам «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы», «Инфраструктура/сотрудники» разрабатываются цели структурных подразделений, достижение которых будет способствовать реализации миссии и стратегии предприятия.

На этапе проекции целей необходимо осуществить координацию полученных ССП структурных подразделений с показателями всего предприятия, полученных ранее, чтобы достичь стратегического соответствия. На рисунке 3 изображена последовательность этапов создания ССП бизнес-единицы (подразделения) на основе синергии предприятия.

На четвертом этапе выполняется построение новой бизнес-модели предприятия «как должно быть». Модель «как должно быть» описывает оптимизированные бизнес-процессы и включает в себя разработку регламентов, схем информационного обмена, создание должностных инструкций. На этом этапе осуществляется разработка

предложений по совершенствованию сложившихся правил и процедур, оргструктуры и информационных потоков предприятия и построение формализованных моделей деятельности организации в представлении «как должно быть». На основе разработанных показателей, с помощью которых измеряется уровень достижения целей для каждой бизнес-единицы, и анализа модели «как есть» разрабатывается набор мероприятий, с помощью которых планируется достижение целей (одно мероприятие может способствовать достижению нескольких целей, достижению одной цели может способствовать несколько мероприятий). Определяются сроки, бюджет и ответственные лица для конкретного мероприятия.

Этот этап, безусловно, является самым сложным, ибо связан с творчеством, с научным предвидением. Нельзя считать этот этап чисто инженерной задачей, хотя некоторые типовые приемы реинжиниринга существуют и известны (формализованы).

Успешность выполнения этого этапа, в большой степени зависит от творческого потенциала команды и всей организации в целом. При разработке модели «как должно быть» используются известные методы исследования систем управления. Выбор конкретных методов определяется знаниями, опытом и интуицией менеджеров и специалистов, проводящих исследования. Грамотное применение методов способствует



Рисунок 3 – Создание ССП бизнес-единицы

Источник: [3].

получению достоверных и полных результатов исследования проблем, возникших в организации [12]. Представляется, что на этом этапе весьма успешно можно применять бенчмаркинг [5] и метод мозгового штурма.

Бенчмаркинг – это методика изучения, сравнительного анализа и внедрения лучших методов ведения бизнеса. Бенчмаркинг помогает относительно быстро и с небольшими затратами совершенствовать деятельность организации, понять, как работают передовые конкуренты, и добиться таких же, а возможно, даже более высоких результатов. Ценность бенчмаркинга заключается не только в том, что организации не надо изобретать то, что уже изобретено. Внимательно изучая достижения и ошибки других, можно разработать собственную модель, которая будет максимально эффективна именно для конкретной организации.

В зависимости от целей и масштабов выделяют следующие виды бенчмаркинга.

1. Общий бенчмаркинг – заимствование любых успешных идей, наработок из различных сфер деятельности человека.

2. Отраслевой бенчмаркинг. Передовой опыт перенимается у организаций в других отраслях, потому что здесь проще бывает договориться об обмене опытом.

3. Конкурентный бенчмаркинг. Апробация успешного опыта организаций-конкурентов.

4. Внутренний бенчмаркинг. Это сравнение эффективности работы разных подразделений организации, распространение лучшего опыта на всю организацию.

Бенчмаркинг – это не только методика изучения и внедрения успешных решений. Это практика ведения и развития бизнеса, требующая непрерывного выполнения и взаимосвязи с другими подходами к управлению. Использование методов бенчмаркинга при реинжиниринге бизнес-процессов представляется наиболее целесообразным.

Другим эффективным средством стимулирования творческой активности всех без исключения членов команды по реинжинирингу является метод мозгового штурма [1]. Одно из основополагающих правил мозгового штурма состоит в том, что ни одна идея не должна отвергаться. Предложение, представляющееся поначалу неудачным, может быть просто нечетко сформули-

ровано. Даже бесперспективная (на первый взгляд) идея может послужить катализатором для выработки других. Важно постоянно помнить о том, что ни одна идея не может быть настолько незначительной, чтобы не заслуживать рассмотрения. Мозговой штурм как раз и является поводом для рассмотрения всех без исключения идей, направленных на осуществление позитивных преобразований.

Создание бизнес-модели организации в графическом, текстовом или каким-либо еще виде, позволяет выявить причинно-следственные связи предметной области (отразить организационную, функциональную или информационную структуры организации). Наглядность модели организационной структуры (отвечающей на вопрос: «кто и чем занимается») повышает прозрачность границ ответственности сотрудников. Используя инструментарий моделирования бизнес-процессов, путем связывания ролей с работниками и процессами можно сгенерировать для каждого работника документ, отражающий предъявляемые к нему требования, предоставляемые ему полномочия и должностную инструкцию. При этом модели бизнес-процессов определяют, как должны выполняться те или иные бизнес-функции, и именно они составляют основу комплекса бизнес-моделей организации.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Предлагаемая авторами статьи процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием промышленного предприятия на основе реинжиниринга бизнес-процессов интегрирует в себе положения системного, синергетического, процессного и собственно стратегического подходов, дополняющих друг друга и формирующих новое понимание об управлении компаниями в долгосрочной перспективе.

Внедрение методологии реинжиниринга бизнес-процессов будет способствовать: повышению прозрачности деятельности организации, закреплению зон ответственности сотрудников организации, улучшению взаимодействия подразделений, решению проблемы «незаменимых сотрудников». Проводя реинжиниринг бизнес-процессов и используя возможности информационных технологий, организация может создать новую структуру, полностью изменить

бизнес-процессы для кардинального повышения эффективности своей деятельности, добиться конкурентного преимущества.

Предложенные научно-практические ре-

комендации по проведению реинжиниринга бизнес-процессов как инновации в управлении будут востребованы на предприятиях и в организациях реального сектора экономики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллен П.Х. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
2. Ануфриева Н.Н. Патологии организации // ЭКО. - 2006. - №12. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006\\_12](http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006_12). Дата доступа: 10.01.2014.
3. Блинов А.О., Рудакова О.С., Сафонов Е.Н. Методологические и методические основы диагностики современных организаций. М.: Интеграция, 2013.
4. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. - СПб: Питер, 2006.
5. Исаев Р.А. Бизнес-инжиниринг и управление в коммерческом банке - М.: Голос-Пресс, 2009.
6. Кароткі даклад пра стан і перспектывы развіцця навукі ў Рэспубліцы Беларусь па выніках 2011 г. / Пад рэд. І. В. Войтава, А. М. Русецкага. – Мінск: ДУ «БелСА», 2012.
7. Кудрявцева Е.И. Индивидуальная управленческая концепция: феноменология и методика оценки управленческого усилия // Управленческое консультирование. 2013. № 12.
8. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – 2013. – Национальный статистический комитет Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – 2013. – Источник доступа: <http://www.belstat.gov.by>. Дата доступа: 04.01.2014.
9. Романчук Я. Беларусь теряет конкурентоспособность // НИЦ Мизеса АЦ «Стратегия»

## REFERENCES

1. OAllen, P.H. (2002), Reengineering of the Bank: a program for survival and success [Reinzhiniring banka: programma vyzhivaniya i uspeha] / Translation from English, Moscow, Publisher Alpina, 2002.
2. Anufrieva, N.N. (2007), Pathology organization [Patologii organizacii], № 12. [electronic resource]. – 2007. – Source access: [http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006\\_12](http://econom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/2006_12).
3. Blinov, A.O., Rudakova, O.S., Safonov, E.N. (2013), Methodological and methodical fundamentals of diagnostic modern organizations. [Metodologicheskie i metodicheskie osnovy diagnostiki sovremennyh organizacij], Moscow, Integration.
4. Daft, R. (2006), Management [Menedzhment]. 6th ed./ Translation from English. St. Petersburg: Piter.
5. Isaev, R.A. (2009), Business engineering and management in a commercial Bank [Biznes-inzhiniring i upravlenie v kommercheskom banke]: Moscow, Golos-Press.
6. Kratkij doklad o sostoyanii i perspektivah razvitiya nauki v Respublike Belarus po itogam 2011 pod red. I.V.Vojtova, A.M. Ruseckogo. Minsk. GU. Belisa – 2012.
7. Kudryavtseva, E.I. (2013), Private management concept:phenomenologyandthethodologyof evaluation management efforts [Individual'naja upravlencheskaja koncepcija: fenomenologija i metodika ocenki upravlencheskogo usilija] // Managerial consulting. № 12 - № 6.



- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://liberty-belarus.info/Tendentsii/Belarus-teryayet-konkurentosposobnost.html>. Дата доступа: 04.01.2014.
10. Российский статистический ежегодник. – 2012. – Росстат. [Электронный ресурс]. – 2013. – Источник доступа: <http://www.gks.ru>. Дата доступа: 15.01.2014.
  11. Управление бизнес-процессами современных организаций / Под общ. ред. М.М. Максимцова. – М.: МГСУ, 2009.
  12. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д. Чампли. – СПб.: СПб ун-т, 2009.
  13. Bertolini M., Bevilacqua M., Ciarapica F.E. & Giacchetta G. Business process re-engineering in healthcare management: a case study // Business Process Management Journal. 2011. Vol. 17. Iss. 1.
  14. Dezdar Sh., Ainin S. Examining ERP implementation success from a project environment perspective // Business Process Management Journal. 2011. Vol. 17. Iss. 6.
  15. Choudrie J., Hlupic, V., Irani Z. Teams and their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note // International Journal of Flexible Manufacturing Systems. 2002. Vol. 14. Iss. 1.
  16. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged. - NY- HarperCollins Publishers, 2003.
  17. Goksoy A., Ozsoy B., Vayvay O. Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company // International Journal of Business and Management. 2012. Vol. 7. No. 2.
  18. Grint K. Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering // Organization. 1994. Vol. 1. No. 3.
  8. Science and Innovation in the Republic of Belarus [Nauka i innovacionnaia deiatel'nost' v Respublike Belarus]: statistical compilation. – 2012. – National Statistical Committee of the Republic of Belarus. [electronic resource]. – 2012. – Source access: <http://www.belstat.gov.by>.
  9. Romanchuk, J. Belarus loses competitiveness [Belarus terjaet konkurentosposobnost] // SIC Mises analytical center «Strategy» [Electronic resource]. - Source access: <http://liberty-belarus.info/Tendentsii/Belarus-teryayet-konkurentosposobnost.html>
  10. Russian statistical Yearbook [Rossijskij statisticheskij ezhegodnik]. - 2012. - [Electronic resource]. - 2013. - Source access: <http://www.gks.ru>.
  11. Maksimcov, M. M. (2009), Business process management in modern organizations [Upravlenie biznes-processami sovremennykh organizacij]. Moscow, MGSU.
  12. Hammer, M. (2009), Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese, SPb.: SPb un-t.
  13. Bertolini, M., Bevilacqua, M., Ciarapica, F.E. & Giacchetta, G. (2011), Business process re-engineering in healthcare management: a case study, Business Process Management Journal, Vol. 17, Iss. 1.
  14. Dezdar, Sh., Ainin, S. (2011), Examining ERP implementation success from a project environment perspective, Business Process Management Journal, Vol. 17. Iss. 6.
  15. Choudrie, J., Hlupic, V., Irani, Z. (2002), Teams and their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note, International Journal of Flexible Manufacturing Systems, Vol. 14. Iss. 1.
  16. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged. - NY- HarperCollins



19. Gunasekaran A. & Kobu B. Modelling and analysis of business process reengineering// International Journal of Production Research. 2002. Vol. 40. No. 11.
20. Hammer M. The reengineering revolution: handbook. - NY.: HarperBusiness, 1995.
21. Khasraghi H.J. & Tarokh M.J. Efficient Business Process Reengineering with Crowd sourcing // International Journal of Applied Information Systems. 2012. Vol. 2 (7).
22. Weicher M., Chu W.W., Lin W.Ch., Le V., Yu D. Business Process Reengineering: Analysis and Recommendations [Электронный ресурс] // URL: <http://www.netlib.com/bpr1.htm> Дата доступа: 10.01.2014.
23. The Global Competitiveness Index 2012-2013 rankings. 2012. The Global Competitiveness Index 2013-2014 rankings. 2013. World Economic Forum [Electronic resource]. - 2013. - Mode of access: <http://www3.weforum.org/> .Дата доступа: 11.02.2014.
- Publishers, 2003.
17. Goksoy, A., Ozsoy, B., Vayvay, O. (2012), Business Process Reengineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company, International Journal of Business and Management, Vol. 7. No. 2.
18. Grint, K. (1994), Reengineering History: Social Resonances and Business Process Reengineering, Organization, Vol. 1. No. 3
19. Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2002), Modelling and analysis of business process reengineering, International Journal of Production Research, Vol. 40. No. 11.
20. Hammer, M. (1995), The reengineering revolution: handbook. NY.: HarperBusiness.
21. Khasraghi, H.J. & Tarokh, M.J. (2012), Efficient Business Process Reengineering with Crowd sourcing, International Journal of Applied Information Systems, Vol. 2 (7).
22. Weicher, M., Chu, W.W., Lin, W.Ch., Le, V., Yu, D. Business Process Reengineering: Analysis and Recommendations [Электронный ресурс], URL: <http://www.netlib.com/bpr1.htm> Дата доступа: 10.01.2014.
23. The Global Competitiveness Index 2012-2013 rankings. 2012. The Global Competitiveness Index 2013-2014 rankings. 2013. World Economic Forum [Electronic resource]. - 2013. - Mode of access: <http://www3.weforum.org/> .Дата доступа: 11.02.2014.

*Статья поступила в редакцию 17.02.2014 г.*