

© **Балашов Н. А., Годван Д. Ф., Суслов Д. А., Тюленева В. Е., 2021**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В современных условиях быстро меняющейся экономической ситуации и конкурентных рыночных отношений возрастает потребность в оптимизации бизнес-процессов организаций на всех уровнях. Одним из ключевых инструментов улучшения качества функционирования является реинжиниринг — инструмент управления бизнесом, ориентированный на анализ проблемных мест и разработку более оптимальных бизнес-процессов внутри организации. Благодаря данному подходу организации смогут фундаментально переосмыслить то, как они выполняют свою работу, чтобы улучшить обслуживание клиентов, сократить операционные расходы и в конечном итоге увеличить прибыль.

*Ключевые слова:* реинжиниринг, бизнес-процессы, процессный подход

**Р**еинжиниринг бизнес процессов это особый подход к реформированию деятельности организации, который заключается в фундаментальном перепроектировании рабочих процессов в организации, с целью улучшения ключевых показателей, сокращения издержек и в конечном итоге роста прибыли компании. Реинжиниринг не подразумевает регулярного небольшого изменения в процессах с целью постоянного роста эффективности, под реинжинирингом процессов понимают масштабное изменение системы работы организации, которое

должно привести к существенному, прорыву ному росту показателей.

Применение инструментов реинжиниринга подразумевает использование процессного подхода в управлении организацией. Процессный подход рассматривает всю деятельность организации в разрезе отдельных процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими процессами внутри компании или с внешней средой. Под процессом здесь понимается набор взаимосвязанных действий или мероприятий, направленных на получение конкретного результата, несущего ценность для организации [1].

Процессный подход позволяет управлять работой организации в очень высокой детализации: регулируя и оптимизируя каждый конкретный бизнес-процесс можно добиваться существенного

увеличения эффективности структуры в целом. Пример модели бизнес-процесса приведен на рисунке 1.

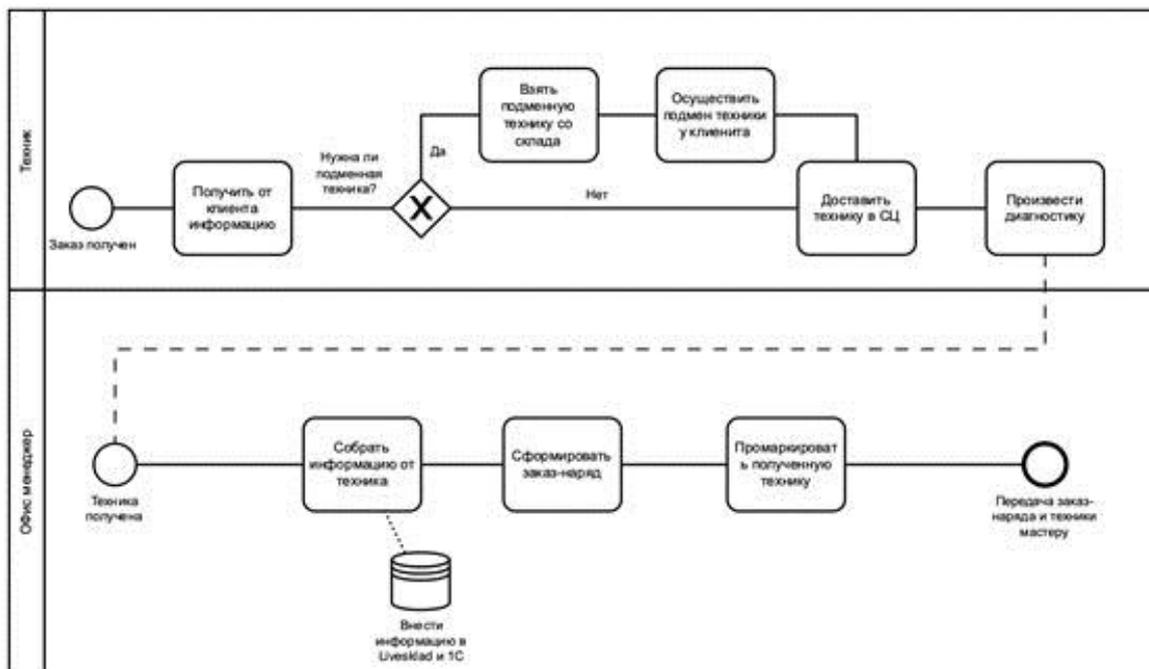


Рис. 1, Бизнес процесс приемки техники в сервисном центре (нотация BPMN).

В отличие от функционального подхода, в рамках которого организация рассматривается как совокупность выполняемых ею функций, процессный подход позволяет рассматривать организацию как множество взаимосвязанных процессов, конечной целью которых является создание продукта или услуги. Преимущество процессного подхода перед функциональным состоит в более высокой адаптивности предприятия к изменяющимся условиям окружающей среды, упрощении стратегического планирования, установки и отслеживания целевых показателей, оптимизации сроков принятия и исполнения управленческих решений и так далее. При использовании функционального подхода используются преимущественно административные методы воздействия на исполнителей, тогда как при использовании процессного подхода используются методы анализа и оптимизации бизнес-процессов. Реинжиниринг, в сущности, подразумевает использование именно процессного подхода.

Существует несколько подходов к классификации видов реинжиниринга бизнес-процессов. По ситуативному признаку реинжиниринг делят на кризисный (когда необходимость перестройки процессов на предприятии диктуется сложными кризисными обстоятельствами и для выхода из кризиса, оптимизации издержек и повышения работоспособности компании необходимо пройти процесс радикальных преобразований) и

развивающийся (когда компания не находится в состоянии кризиса, но для дальнейшего роста применяет инструменты реинжиниринга). По характеру преобразований выделяют эволюционный и революционный типы. Первый нацелен на оптимизацию отдельных процессов в организации, но не меняет (или меняет не существенно) структурную схему ее работы, а второй тип нацелен на кардинальное изменение всех рабочих процессов.

Процесс реинжиниринга можно свести к нескольким этапам:

Этап подготовки.

Постановка целей. Реинжиниринг представляет собой целенаправленную деятельность, невозможно построить оптимальную систему перестраивая процессы хаотично — все преобразования должны быть подчинены конкретной цели. Перед началом реинжиниринга менеджмент организации формулирует стратегические перспективы организации и ряд операционных показателей, к которым она должна стремиться.

Разработка системы критериев. Выделяются определенные показатели, по которым можно будет отслеживать эффективность проведенного реинжиниринга, например это может быть время выполнения заказа, затраты на определенные процессы или операционная прибыль за период.

Этап анализа и синтеза.

Анализ деятельности организации. На этой стадии происходит подробно изучение всех

аспектов работы предприятия, интервьюирование сотрудников, отслеживание всего цикла от первого контакта с клиентом до завершения заказа.

Моделирование бизнес-процессов. После детального изучения процессов происходит их моделирование, построение схем процессов в определенных нотациях (языках моделирования).

Выявление проблемных мест. На уже готовых моделях выявляются проблемные места и «бутылочные горлышки», обозначаются несовершенства и проблемы текущего устройства бизнес-процессов в компании.

Разработка альтернативной модели процессной структуры. На этой стадии происходит разработка предложений по изменению бизнес-процессов (как структуры работы организации в целом, так и мелких аспектов различных процессов в частности). Путем синтеза полученной на предыдущих этапах информации создается модель, в которой будут проработаны выявленные проблемные места, которая будет более полно отвечать целям организации и удовлетворять установленным на первых этапах реинжиниринга критериям.

Этап планирования перехода.

Поиск оптимального пути внедрения новой структуры. После создания новой модели необходимо разработать план внедрения найденных решений. При чем этот этап не менее важен, чем непосредственно разработка самой модели, ведь может сложиться ситуация, при которой внедрение предлагаемых решений будет затрачивать слишком большой объем ресурсов организации, и суммарная выгода будет отрицательной. Поэтому важно найти оптимальный путь внедрения новых бизнес-процессов. Необходимо продумать в какие сроки, в каком порядке будут происходить те или иные изменения, назначить ответственных лиц и т.д.

Разработка инструкций и положений. На этом этапе возникает необходимость проработки вопроса информирования всех сотрудников о изменениях в их рабочих процессах. В некоторых случаях стоит создать обновленные формализованные должностные инструкции для всех, кого коснутся изменения, а у других случаях достаточно провести ряд обучающих мероприятий для персонала.

Этап внедрения. На этом этапе происходит непосредственное осуществление всех описанных и разработанных действий [2].

Стоит отметить, что реинжиниринг может осуществляться с помощью различных методов, а также соответствовать некоторым принципам. Обозначим эти методы и принципы.

Сокращение вовлекаемых в процесс ресурсов. Необходимо оптимизировать ресурсы, используемые в процессе, чтобы сократить издержки и время выполнения этого процесса. К примеру, можно сократить количество сотрудников, вовлекаемых в один процесс, чтобы одним процессом мог заниматься один конкретный сотрудник.

Передача части задач на аутсорсинг. Разделение процесса на subprocesses и передача части subprocesses на аутсорсинг может существенно изменить работу организации. Часто оказывается, что с точки зрения процессов выгоднее перепоручить часть работы стороннему исполнителю, чем исполнять их с использованием собственных ресурсов.

Диверсификация процессов. Создание моделей процессов, которые будут охватывать широкий спектр ситуаций и деталей, различных вариантов. Определенные варианты процессов могут применяться только в узко специализированных ситуациях, однако заранее проработанное многообразие ситуаций не оставляет места исключениям и форс мажорам. Это позволит лучше оценивать риски, прогнозировать ситуацию и контролировать ее.

Упрощение и автоматизация работ. Реинжиниринг позволяет найти в работе организации «бутылочные горлышки» (проблемные места, которые замедляет работу всего предприятия) и устранить их. Актуальным веянием является внедрение автоматизированных систем, которые позволят существенно упростить выполняемую работу для разных видов сотрудников или сократить затрачиваемое на ее выполнение время [3].

Опыт применения инструментов реинжиниринг зарекомендовал себя как в международной, так и в российской практике. Вышеописанные методики применяются ведущими мировыми компаниями в разнообразных отраслях [4]. ■

---

1. Business Process Re-engineering Assessment Guide, United States General Accounting Office, May 1997.

2. Что такое и как проводится реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] // Reklamaplanet: информ. журнал. – Электрон. дан. - URL: <https://reklamaplanet.ru/biznes/reinzhiniring-biznes-processov> (дата обращения: 19.12.2020) . - Текст : электронный.

3. Реинжиниринг бизнеса: сущность и методы [Электронный ресурс] // Элитариум: информ. портал. – Электрон. дан. - URL: [http://www.elitarium.ru/reinzhiniring\\_biznesa\\_sushhnost\\_me\\_tody/](http://www.elitarium.ru/reinzhiniring_biznesa_sushhnost_me_tody/) (дата обращения: 20.12.2020) . - Текст : электронный.

4. Павлюк, А. К., Меркушева Н. И. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях / А. К. Павлюк, Н. И. Меркушева. — Молодой ученый. — 2015. — № 1 (81). — С. 265-267.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Business Process Re-engineering Assessment Guide, United States General Accounting Office, May 1997.

Павлюк, А. К., Меркушева Н. И. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях / А. К. Павлюк, Н. И. Меркушева. — Молодой ученый. — 2015. — № 1 (81). — С. 265-267.

Реинжиниринг бизнеса: сущность и методы [Электронный ресурс] // Элитариум: информ. портал. – Электрон. дан. - URL: [http://www.elitarium.ru/reinzhiniring\\_biznesa\\_sushhnost\\_metody/](http://www.elitarium.ru/reinzhiniring_biznesa_sushhnost_metody/) (дата обращения: 20.12.2020). - Текст : электронный.

Что такое и как проводится реинжиниринг бизнес процессов [Электронный ресурс] // ReklamaPlanet: информ. журнал. – Электрон. дан. - URL: <https://reklamaplanet.ru/biznes/reinzhiniring-biznes-processov> (дата обращения: 19.12.2020). - Текст : электронный.

---

## **Meaning and methods of business process reengineering**

**© Balashov N., Godvan D., Suslov D., Tyuleneva V., 2021**

In today rapidly changing economic situation and competitive market relations, there is an increasing need to optimize the business processes of organizations at all levels. One of the key tools for improving the quality of functioning is reengineering — a business management tool focused on analyzing problem areas and developing more optimal business processes within the organization. With this approach, organizations will be able to fundamentally rethink how they do their work to improve customer service, reduce operating costs, and ultimately increase profits.

*Keywords:* reengineering, business processes, process approach

---