

Угрюмова Наталья Викторовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры
менеджмента и маркетинга
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Челябинский филиал
unv_1965@mail.ru

Natalia V. Ugryumova

PhD, associate professor of management and
marketing
Financial University under the Government of the
Russian Federation
Chelyabinsk branch
unv_1965@mail.ru

**РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА
КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**DEVELOPMENT CONCEPT REENGINEERING
AS A MANAGEMENT TOOL NOW**

Аннотация

В статье отражены вопросы, имеющие научную и практическую направленность по развитию концепции реинжиниринга в условиях внедрения в структуру управления предприятием методов, основанных на процессном подходе, способствующих созданию эффективного механизма оперативного управления предприятием в конкурентной среде. Проведен анализ подходов к реструктуризации предприятий на основе концепции процессного управления.

Ключевые слова:

реинжиниринг, бизнес-процессы,
реструктуризация, стратегическое управление,
бизнес-модель, моделирование процессов

Abstract

The article covers issues that are of scientific and practical orientation for the development of the foundations of reengineering of business-processes in the conditions of introduction in the structure of enterprise management methods based on the process approach, contributing to the creation of the effective mechanism of operative management of the enterprise in a competitive environment. An analysis of approaches to restructuring based on the concept of process management.

Keywords:

reengineering business processes, restructuring, strategic management, business model, process modeling

Совершенствование системы управления предприятиями в условиях современного рынка – одна из задач, которая встает перед результативными менеджерами. Но, к сожалению, универсального алгоритма для создания таких систем не существует, однако возможна разработка общих принципов построения систем управления бизнесом. К наиболее известному методу относится так называемый процессный подход в управлении. Он заключается в выделении сети процессов и последующем управлении ими с целью достижения максимально эффективного функционирования организации [3].

Особое развитие в теории и практике организационного проектирования в 90-е годы XX века получила концепция реинжиниринга бизнес-процессов. Содержание и смысл реинжиниринга заключается в фундаментальном переосмыслении и радикальном перепроектировании бизнес-процессов с целью достижения существенного улучшения ключевых показателей результативности предприятия. В рамках этого подхода реализуется процессное управление, появляется возможность

избежать функциональной специализации в управлении или значительно снизить ее роль с помощью интеграции бизнес-процессов [2].

Процессно-ориентированный подход к управлению организацией требует нового управленческого мышления. Концепция управления бизнес-процессами менее поддается формализации и регламентации по сравнению, скажем, с принципами рациональной бюрократии. Конкретные рекомендации здесь уступают место готовности решать принципиально новые задачи, поэтому управление бизнес-процессами в каждой организации может иметь свои особенности. Смысл управления бизнес-процессами заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды.

В качестве предпосылок реализации управления предприятиями на основе бизнес-процессов выделим следующие:

- понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;
- представление сотрудникам максимальной свободы действий;
- высокий уровень организационной культуры;
- надёжные и эффективные связи на границах элементов бизнес-процесса;
- обмен информацией в реальном масштабе времени;
- возможность перегруппировки элементов бизнес-процесса, если того требуют интересы организации при решении определённой проблемы (подвижность границ subprocesses);
- способность работников решать широкий круг задач;
- освобождение от управленческих стереотипов;
- нестандартное, творческое мышление работников;
- инициатива и импровизация вместо исполнительности;
- сильная и гарантированная мотивация.

При процессном подходе к организации управления каждая структурная единица осуществляет выполнение конкретных бизнес-процессов [4]. Нужно отметить, что, сравнивая традиционный функциональный подход к управлению с процессным управлением, последний имеет ряд значительных преимуществ:

- Ответственность сотрудника не только за свои функции, но и за те бизнес-процессы, в которых он задействован.

- Небольшое количество уровней принятия решения, с четким определением пределов полномочий каждого уровня, широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям.

- Широкое использование проектных принципов организации работы (постоянные и временные межфункциональные рабочие группы по задачам, с закрепленными полномочиями и бюджетом).

- Автоматизация технологий выполнения бизнес-процессов, а не функций.

При преобладающем, на сегодняшний день, функциональном подходе к организации управления, имеют место существенные недостатки [3]:

1. Процесс выполнения работы разбит на отдельные участки, которые реализуются различными структурными единицами, в результате процесс становится слишком длительным, практически на каждом шаге происходит искажение и потеря информации. Кроме того, сотрудники каждого из подразделений знают только свой участок работы и результаты работы параллельных структурных единиц их, к сожалению, не интересуют.

2. Нет ответственных за конечный результат каждого процесса, сроков его достижения и связанных с этим затрат.

3. Отсутствует ориентация на потребителей: как внешних, так и внутренних (другие подразделения), интересы структурных подразделений зачастую противоречат друг другу.

4. Руководители структурных подразделений заинтересованы в увеличении штата.

5. Деятельность предприятия в целом информационно непрозрачна. Производится разрозненная автоматизация отдельных функций, попытки внедрения корпоративных информационных систем обречены на провал.

В итоге 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.

Предлагаемая авторами статьи процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием промышленного комплекса интегрирует в себе положения системного, синергетического, процессного и собственно стратегического подходов, дополняющих друг друга и формирующих новое понимание об управлении промышленностью в долгосрочной перспективе. Содержание концепции может быть представлено в виде следующих ключевых условий (рис. 1) [3].



Рисунок 1 – Условия процессно-ориентированной концепции стратегического управления развитием промышленного комплекса региона

Условие 1. Системность, открытость и целенаправленность промышленного комплекса (ПК) как функциональной подсистемы.

Эффективность решения функциональных задач промышленным комплексом может быть обозначена в конкурентоспособности промышленной продукции, поскольку именно такая продукция имеет возможность быть реализованной с необходимой прибылью [3]. Соответственно, цель промышленного комплекса заключается в воспроизводстве (разработке, изготовлении и реализации) конкурентоспособной промышленной продукции, обеспечивающей гарантирование относительно высокого уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде.

Условие 2. Процессная структура промышленного комплекса как системы.

Автору представляется целесообразным исходить от необходимости пересмотра традиционного подхода, когда в качестве элементов в структуре промышленного комплекса рассматриваются промышленные предприятия. Предлагается применить процессный принцип формирования промышленного комплекса, в основу которого заложено понимание того, что функционирование любой системы можно разложить на процессы, посредством которых система реализует свои функции.

Условие 3. Системно-синергетическое содержание развития процессной системы промышленного комплекса. С позиций системно-синергетического подхода развитие промышленного комплекса представляет собой циклическую смену периодов динамической неустойчивости и чередование эволюционных и революционных фаз развития на некотором временном отрезке существования промышленного комплекса, обусловленный его взаимодействием с внешней средой.

Условие 3. Целевое развитие промышленного комплекса через постоянное его совершенствование. Неопределенность траектории развития процессной системы промышленного комплекса должна быть нивелирована, что позволит уйти от опасности формирования отрицательного тренда, ведущего к возможной ликвидации системы как объекта. Кроме того, траектория должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию цели процессной системы в структуре региональной системы более высокого уровня – воспроизводство конкурентоспособной промышленной продукции, обеспечивающее гарантирование относительно высокого уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде [5].

Условие 5. Устойчивость развития процессной системы промышленного комплекса. Устойчивое развитие процессной системы промышленного комплекса

означает реализацию текущих целей развития промышленности без ущерба для возможности их осуществления в будущем. Это подразумевает, что экономическая, экологическая и социальная функции промышленного комплекса должны быть сбалансированы, не нарушая тем самым социальный, экономический и экологический баланс и способствуя его устойчивому развитию.

Условие 6. Управляемость процессов устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса. Существование цели устойчивого развития процессной системы промышленного комплекса обуславливает необходимость управления ее достижением, т.е. промышленный комплекс рассматривается как система управления, в структуре которой является обязательным наличие управляемой подсистемы – субъектов управления, способных осуществлять управленческие процессы, и управляемой подсистемы – объектов управления.

Условие 7. Целенаправленность управления устойчивым развитием процессной системы промышленного комплекса. В условиях неопределенности и высокой динамики внешней среды переход процессной системы на качественно новый уровень требует управления с целью повышения детерминированности параметров внешней среды, сокращения длительности революционной фазы, снижения неопределенности выбора направления перехода системы к новому уровню для предотвращения в долгосрочной перспективе образования негативных трендов развития промышленности и формирования желаемой траектории.

Условие 8. Управление устойчивым развитием процессной системы промышленного комплекса в условиях конкуренции. В условиях конкуренции, участие промышленного комплекса заключается в создании, выявлении и использовании некоторой комбинации конкурентных преимуществ в сфере промышленного производства с целью привлечения дополнительных ресурсов (инвестиций, трудовых ресурсов и инноваций).

Представляет интерес выбор наиболее эффективных методов с точки зрения достижения целей реструктуризации, экономии используемых ресурсов на стадиях: разработки проекта, его эксплуатации, адаптируемости к изменениям потребностей клиентов; поведения конкурентной среды.

Таблица 1 – Сравнительный анализ основных методов процессного управления, определяющих характер реструктуризации предприятий.

Критерий сравнения	MRP-планирование ресурсов производства	TQM – всеобщее управление качеством	BPR – Реинжиниринг бизнес-процессов	КМ – управление знаниями
Цели	Синхронизация процессов на основе сквозных планов	Синхронизация процессов на основе внедрения стандартов	Оптимизация процессов на основе структурных изменений	Адаптация процессов на основе формирования релевантного знания (в сознании)
Концептуальная основа	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – планирования потребности производства в материальных ресурсах	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения - оценка качества выполнения БП и их усовершенствование.	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения - построение оптимального бизнес-процесса.	Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения - формирование релевантного знания.
Характер процессов	Основные операционные процессы	Основные и вспомогательные операционные процессы	Основные и вспомогательные операционные процессы	Инновационные процессы
Достоинства	Прогнозирование развития видов деятельности и обоснование ресурсов на длительную перспективу	Ориентация на реализацию требований клиентов	Ориентация на системные изменения	Ускорение поиска решений по организационным изменениям и инновациям
Недостатки	Резервирование ресурсов на случай отклонений в выполнении плана	Улучшение деятельности по процессам без системной увязки	Большие затраты на разработку и внедрение проекта РБП	Большие затраты на поддержание источников знаний

Реализация реинжиниринга на промышленном предприятии должна осуществляться на основе ряда принципов управления в сложной динамичной среде. С методологической точки зрения соблюдение этих принципов означает обеспечение единства понимания направления развития бизнеса, взаимодействие предприятий с потребителями, а также повышение эффективности функционирования предприятия как следствие выполнения требований потребителей. Единой методики выполнения реинжиниринга для всех промышленных предприятий не существует, напротив, отмечается большое своеобразие каждого конкретного случая.

Предлагаемая авторами статьи методика проведения реинжиниринга, как кардинального метода совершенствования бизнес-процессов направлена на существенное изменение процесса и повышение результатов деятельности предприятия. Данная методика предусматривает интеграцию основных этапов внедрения системы сбалансированных показателей на методологию реинжиниринга бизнес-процессов с использованием его инструментария для достижения общих целей и задач при внедрении методов совершенствования бизнес-процессов.

Процессная модель управления предприятием состоит из инструментов горизонтального (функционального и межфункционального) планирования, организации, выполнения, контроля и анализа деятельности предприятия: технологии управления предприятием «как надо», карты бизнес-процессов, перечня регламентов, таблицы показателей с плановыми значениями, оценочных листов для должностной единицы, схемы документооборота и форм управленческой отчетности.

Модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов представлена на рис.2. Данная модель включает в себя условия и принципы реализации реинжиниринга, которые были систематизированы и дополнены в ходе диссертационного исследования, а также схему этапов его проведения с определенной последовательностью действий [4].

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. Для реализации перечисленных задач с учетом специфики предприятий машиностроительного производства необходимо:

1. Осуществить анализ системы управления предприятием с последующим определением общей диагностики его состояния и тенденций развития.
2. Определить перспективы развития предприятия.
3. Выделить основные группы потребителей и их потребности.
4. Произвести анализ конкурентов
5. Определить перечень ключевых задач, последовательное достижение которых позволит предприятию двигаться в желаемом направлении.

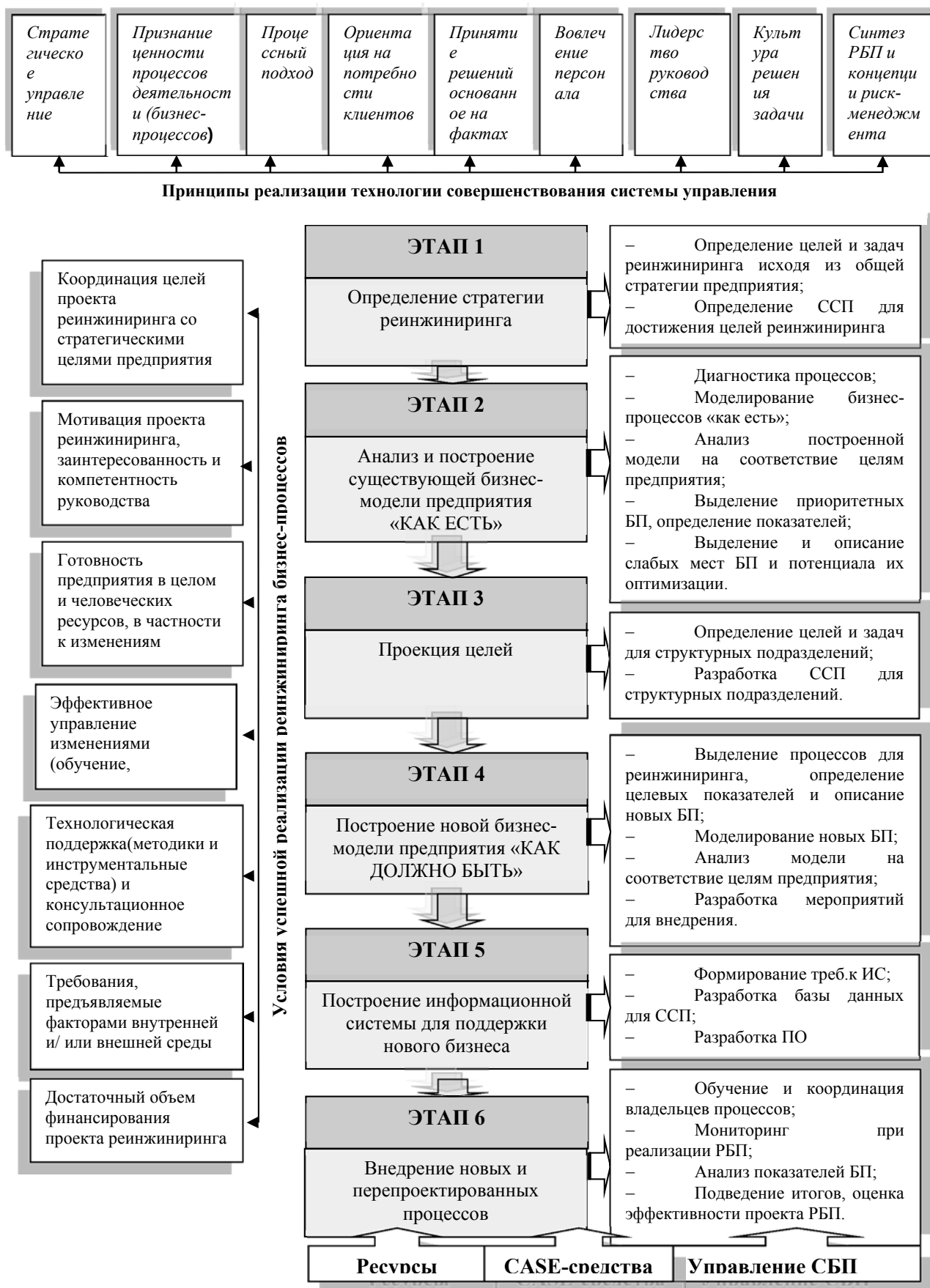


Рисунок 2 - Модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Результаты анализа состояния системы управления предприятием оцениваются методом самооценки, изложенного в стандарте МС ИСО 9004:2000. Данный метод предназначен для оценивания уровней развития системы управления при помощи балльной шкалы от 1 (отсутствует формализованная система) до 5 (лучшие показатели в классе деятельности) (табл. 2). Самооценку обычно проводит руководство организации. Цель самооценки заключается в предоставлении предприятию рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для совершенствования его деятельности.

Таблица 2 – Уровни развития деятельности предприятия

Уровень развития	Характеристика уровня	Пояснения
1	2	3
I	Нет формализованного подхода	Систематический подход к проблемам отсутствует, нет результатов, результаты слабые или непредсказуемые
II	Подход, основанный на реакции на проблемы	Систематический подход, основанный на возникшей проблеме или коррекции; наличие минимальных данных о результатах улучшения
III	Устоявшийся формализованный системный подход	Систематический процессный подход, систематические улучшения на ранней стадии; наличие данных о соответствии целям и существовании тенденций улучшения
IV	Акцент на постоянное улучшение	Применение процесса улучшения; хорошие результаты и устойчивые тенденции улучшения
V	Лучшие показатели в классе деятельности	Значительно интегрированный процесс улучшения; лучшие в классе результаты в сравнении с продемонстрированными достижениями

Согласно методике системы сбалансированных показателей (ССП) строится карта целей предприятия и для каждой из целей определяются количественные показатели, определяющие степень достижения целей, сгруппированные в четыре основные проекции: «Финансы», «Клиенты», «Внутренние процессы» и «Инфраструктура/сотрудники», которые располагаются в определенном иерархическом порядке. Работа по построению карты ССП и выделению целей и задач проведения реинжиниринга должна проводиться проектной группой, в состав которой должны входить руководители предприятия и специалисты в области стратегического планирования и экономического анализа и прогнозирования.

Вторым этапом предусмотрены анализ и построение существующей бизнес-модели предприятия - «как есть». Описание бизнес-процессов, выполняемое на этом этапе, адекватно отражает смысл и назначение процессов предприятия. Алгоритм анализа и построения существующей бизнес-модели заключается в следующем:

- диагностика бизнес-процессов;
- моделирование бизнес-процессов «как есть»;
- анализ построенной модели на соответствие целям предприятия;
- выделение приоритетных процессов, определение целевых показателей;
- выделение и описание слабых мест процессов и потенциала их

оптимизации.

Для определения целей развития структурных подразделений предприятия при проведении реинжиниринга необходимо ориентироваться в текущей ситуации подразделения и объективно выделять сильные и слабые стороны, поэтому для полного понимания фактической ситуации необходимо провести моделирование и анализ текущего состояния для каждой бизнес-единицы и всего предприятия в целом.

Формируемые модели должны быть наглядными и доступными для восприятия любому сотруднику подразделения, поскольку от них зависит объективная оценка существующих процессов. 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 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».

Подготовительные мероприятия, которые способствуют созданию качественных моделей процессов, могут быть осуществлены в последовательности, предложенной на схеме, которая показана на рис.3, где шаги могут выполняться частично параллельно.



Рисунок 3 – Порядок подготовки к моделированию процессов

Моделированию процессов предшествует предварительный сбор данных. В процессе моделирования должны быть выявлены и идентифицированы возможные недостатки в существующей системе управления предприятием. Условием рационального анализа фактической ситуации является, прежде всего, четкая система целей и показателей предприятия. В качестве таких показателей, в данной методике, мы используем ССП предприятия, которая была разработана на первом этапе.

Таким образом, в рамках анализа фактической ситуации происходит детальная оценка созданной модели предприятия «как есть», а также выявление слабых мест и рассмотрение потенциала их оптимизации.

Задача третьего этапа заключается в проекции целей. Для каждой бизнес-единицы должны быть разработаны долгосрочные планы и сбалансированная система показателей, 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.

Таким образом, ССП предприятия, выработанная на первом этапе, проецируется на подразделения организационной структуры - происходит декомпозиция сложных показателей; возможен и обратный процесс композиции, когда ССП подразделения дополняет и корректирует показатели 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. Определяются сроки, бюджет и ответственные лица для конкретного мероприятия.

Разработка мероприятий в данной методике соответствует построению модели «как должно быть». Исходной точкой моделирования служат слабые места, выявленные на этапе моделирования и анализа, а факторами являются выделенные цели и выработанные показатели. Проведение мероприятий, таким образом, заключается в перепроектировании процессов на основе поставленных целей, а также включению новых и исключению старых процессов, которые этим целям не соответствуют.

При наличии целей, не поддержанных другими или не поддерживающих другие цели, а также таких целей, для которых сложно разработать показатели или мероприятия, необходимо проанализировать причинно-следственные связи и переформулировать либо исключить такие цели.

При проектировании модели «как должно быть» необходимо особое внимание уделить процессам, выделенным в перспективе «Бизнес- процессы» в разработанной карте целей ССП бизнес-единицы, так как именно они были созданы для достижения целей клиентской и финансовой перспектив и, следовательно, они обязательно должны быть введены в модель «как должно быть».

Пятый этап предусматривает построение информационной системы для поддержки нового бизнеса. Одним из основополагающих принципов управления, в соответствии с ГОСТом Р ИСО 9000-2001, является «принятие решений, основанное на фактах». Оценка деятельности предприятия с последующим принятием решения о кардинальном или постепенном совершенствовании бизнес-процессов невозможно без автоматизации процессов сбора данных и проведения вычислений, т.е. нам необходима информационная поддержка управления, которая может быть реализована на основе современных информационных технологий. Обязательным элементом в предлагаемой методике является модификация ИС подразделения с включением подсистем, обеспечивающих расчет сформированных показателей. Создание ИС должно включать разработку модели данных ССП и программного обеспечения для выполнения расчетов полученных результатов.

Внедрение новых и перепроектированных процессов выполняется на **шестом этапе**. На этом этапе выполняется реорганизация структурного подразделения и внедрение ССП в его оперативную деятельность [3].

Предложенная схема процессного управления является эффективной при ее использовании в управлении предприятиями. Ее применение на практике поможет менеджерам в принятии решений, связанных с оптимизацией процессов, обеспечит более точное планирование и учет затрат, будет способствовать росту управленческой культуры работников промышленного предприятия, повысит уровень процессного управления. Это позволит увязать отдельные процессы в единую систему и обеспечить успешное функционирование организации на рынке.

Список использованной литературы:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / Пер. с англ. Под ред. Петрова А.Н. – СПб.; Питер, 2009.
2. Блинов А.О., Рудакова О.С. Механизмы управления инновационно-технологической модернизацией российской промышленности // Современная стратегия социально-экономического развития России: вопросы экономики и права. К.: ЮИМ, 2009 г.
3. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 304 с.
4. Блинов А.О., Переверзев П.П., Угрюмова Н.В. Управление процессом развития творческого потенциала организаций в сферах производства, торговли и услуг / «Вестник Южно-Уральского государственного университета». Научно-информационный журнал. № 9 (268) 2012 г.
5. Деловая активность базовых промышленных организаций - М. ГУ-ВШЭ, 2010.