

УДК 684.4.05

## РЕИНЖИНИРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Балахнина А.О., Орлова К.А., студенты гр. ФКб-122 4 курс

Научный руководитель: Берешполец С.И.

Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф.  
Горбачева, филиал в г. Прокопьевск г. Прокопьевск

**Аннотация:** целью данной статьи является исследование сущности, основных этапов реализации реинжиниринга и его роли в бизнес-процессах. В данной статье рассматриваются понятие реинжиниринга, определение участников реинжиниринговой деятельности, как реинжиниринг влияет на бизнес-процессы и основные методики.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, бизнес-процесс, методики.

Понятие "реинжиниринг" возникло примерно в 1990 г. и с тех пор вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. К настоящему времени по данной проблеме написаны десятки монографий, сотни статей, материалы конференций, проводимых ежегодно. Наиболее известной является книга М. Хаммера и Дж. Чампи "Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе", изданная в 1993 г. В настоящее время реинжиниринг взят на вооружение почти всеми ведущими компаниями мира, так как это процесс для «оздоровления» организаций за счёт подъема технических решений на новый уровень, все более растущую популярность данная технология приобретает и в нашей стране: проводятся конференции, издается литература[2].

Реинжиниринг - это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы [1].

Определение участников реинжиниринговой деятельности и выполняемых ими функций являются основой эффективности процесса (таблица 1).

Таблица 1. Состав команды реинжиниринга пректа

| Участник   | Функции  |
|--|--|
| 1.Лидер проекта                                  | 1.Возглавляет деятельность реинжиниринга, отвечает за идеологическое обоснование проекта, создает общий дух новаторства и ответственности. |
| 2.Управляющий комитет                            | 2.Осуществляет наблюдение , согласует цели и стратегии, интересы рабочих команд, разрешает конфликты.                                      |
| 3.Менеджеры оперативного руководства, процессов. | 3.Разрабатывают методики и инструменты реинжиниринга, проводят обучение, координируют, помогают в формировании команд.                     |
| 4.Рабочие группы.                                | 4.Осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу  |

Для того чтобы команда сложилась успешно, необходимо точное целеполагание, тщательная разработка бюджетов и формирование команды с учётом ключевых ролей и объектов, а также непрерывный мониторинг, умение выявлять и исправлять ошибки.

Исходя из целей и решаемых задач, можно выделить следующие виды деятельности реинжиниринга:

1. Кризисный реинжиниринг - решение крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;

2. Реинжиниринг развития, который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты[3].

Общую схему процесса проведения реинжиниринга можно представить следующим образом (рис.1).

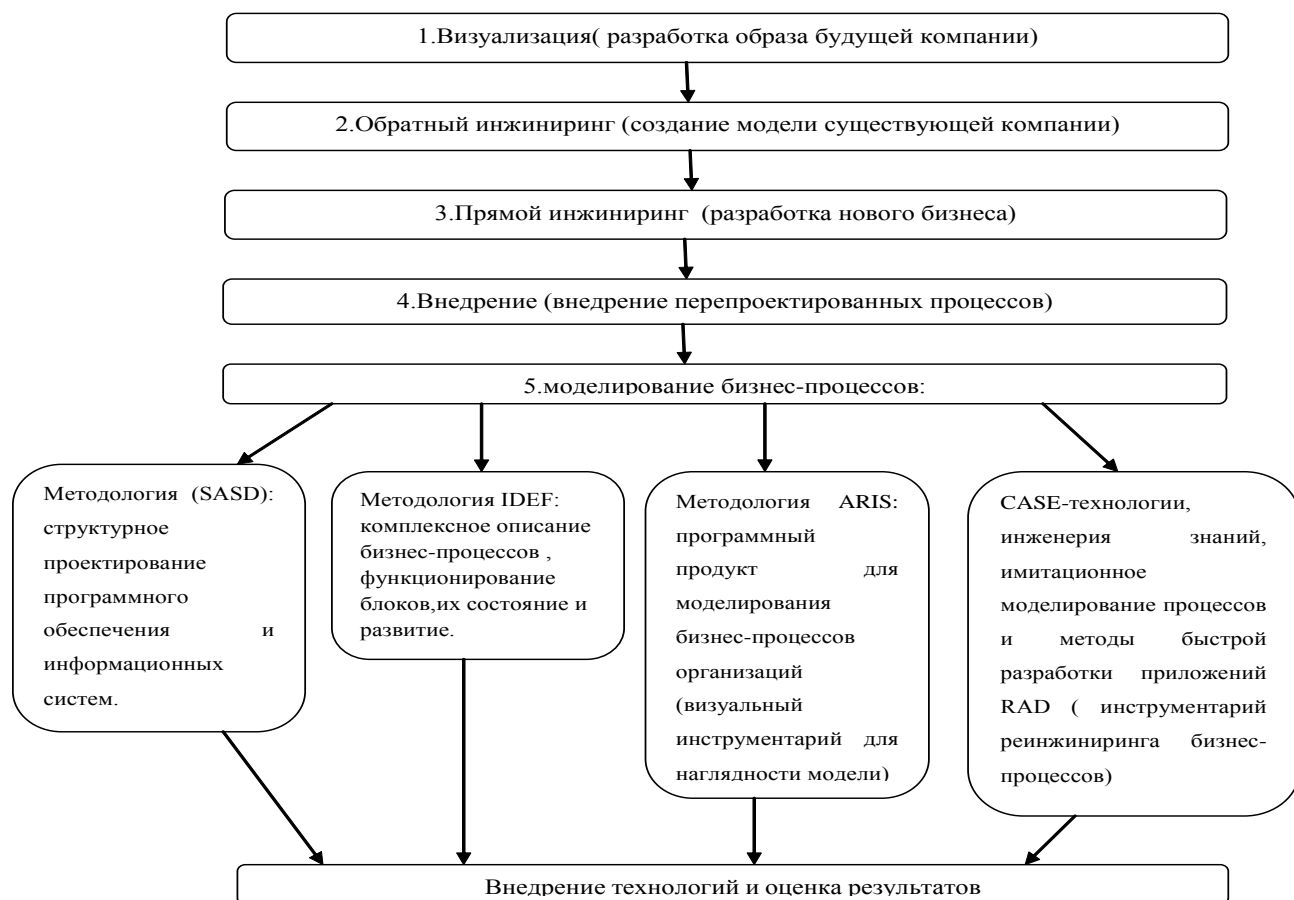


Рис. 1. Этапы проведения реинжиниринга

В настоящее время наибольшей популярностью пользуется реинжиниринг бизнес-процессов - это метод решения проблем повышения эффективности бизнеса. Он используется, когда необходимо коренным образом реорганизовать деятельность, что, как правило, необходимо в кризисной ситуации. Реинжиниринг дает гарантию на получение результата только если четко соблюдаются правила и методики применения инструментов реинжиниринга.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами [4].

Существуют три вида бизнес-процессов:

1. Управляющие - бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Например, корпоративное управление и стратегический менеджмент.

2. Операционные – бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг и Продажи.

3. Поддерживающие - бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, Бухгалтерский учет, Подбор персонала, Техническая поддержка, АХО.

В общем виде, вне зависимости от видов бизнес-процессов, реинжиниринг решает следующие задачи:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);
- мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);
- позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
- создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд) [5].

Результатом реинжиниринга становятся изменения в рабочих процессах компании (таблица 2).

Таблица 2. Результат реинжиниринга

| Критерий                                      | До реинжиниринга                       | После реинжиниринга                  |
|---|--|--------------------------------------|
| 1. Структурные подразделения                  | функциональные отделы                  | команды процессов                    |
| 2. Работа исполнителей                        | простая                                | многоплановая                        |
| 3. Роли людей                                 | подконтрольные                         | наделяются полномочиями              |
| 4. Требования к подготовке сотрудников        | курсы обучения                         | образование                          |
| 5. Оценка эффективности работы и оплаты труда | оценка деятельности                    | оценка результата                    |
| 6. Критерий продвижения в должности           | эффективность выполнения работы        | способность выполнять работу         |
| 7. Цель исполнителя                           | удовлетворение потребностей начальника | удовлетворение потребностей клиентов |
| 8. Функции руководителей                      | контролирующие                         | тренерские                           |
| 9. Организационная структура                  | иерархическая                          | «плоская»                            |
| 10. Функции высших руководителей              | «учетчики»                             | «лидеры»                             |

Учитывая то, что реинжиниринг заключается, прежде всего, в исследовании и пересмотре бизнес-процессов организации, основными мероприятиями в рамках реинжиниринга являются выделение основных бизнес-процессов, описание их на общедоступном языке и анализ с целью дальнейшего преобразования. Главной целью мероприятий по выделению бизнес-процессов является получение цельной модели функционирования организации. Такая модель должна отражать все задействованные в функционировании организации ресурсы, выполняющиеся последовательности процедур, результаты выполнения этих процедур и т.д. Кроме того, полученная модель должна позволять осуществлять всесторонний анализ отображенных на ней бизнес-процессов.

Данные исследования позволяют сделать вывод о том, что сам процесс составления такой модели должен выполняться с использованием специально разработанных для этого средств моделирования, позволяющих использовать встроенные в них специальные инструменты анализа и преобразования бизнес-процессов. Выделение основных бизнес-процессов должно осуществляться специалистами совместно с руководящим персоналом организации, имеющим представление о стратегических целях, миссии, производственных процедурах, а также об основных товарных и денежных потоках организации.

### Список литературы

1. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html/>, свободный.- Загл. с экрана. – (дата обращения 7.03.2016).
2. Инжиниринг [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://ie-arts.ru/engineering\\_terms.html/](http://ie-arts.ru/engineering_terms.html/), свободный.- Загл. с экрана. – (дата обращения 7.03.2016).
3. Этапы проведения реинжиниринга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.legalmanager.ru/loms-467-1.html/>, свободный.- Загл. с экрана. – (дата обращения 15.03.2016).
4. Маркетинг и менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://finances.social/management\\_695/reinjining-biznes-protsesov-39557.html/](http://finances.social/management_695/reinjining-biznes-protsesov-39557.html/), свободный.- Загл. с экрана. – (дата обращения 10.03.2016).
5. Сущность и основные задачи операционного менеджмента [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mylektsii.ru/5-84710.html/>, свободный.- Загл. с экрана. – (дата обращения 13.03.2016).