

УДК 338.45

***А. А. Колб***

*stasikkolb@mail.ru*

*Полесский государственный университет, г. Пинск, Беларусь*

## **РЕИНЖИНИРИНГ КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

В статье проведено сравнение современных методов повышения эффективности бизнес-процессов и определена позиция реинжиниринга среди других методов совершенствования бизнес-процессов компании.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

В настоящее время для управленцев существует широкий выбор способов и методов управления своей организацией, которые бы позволили достичь желаемых целей и устранить текущие проблемы, возникающие в процессе функционирования.

В.В. Агафонова [2, с. 83] выделяла следующие методы, используемые при совершенствовании бизнес–процессов, как:

1. Метод быстрого анализа (FAST);
2. Бенчмаркинг процесса;
3. Обратный инжиниринг;
4. Прямой инжиниринг;
5. Реинжиниринг бизнес–процессов.

Е.Г. Ойхман и Э.В. Попов под обратным реинжинирингом подразумевают инжиниринг существующего бизнеса, а под прямым – инжиниринг нового бизнеса. А сам реинжиниринг, по их мнению, представляет собой совокупность прямого и обратного инжиниринга (стр. 2). Таким образом, рассмотрение прямого и обратного инжиниринга как отдельного метода без взаимоувязки с реинжинирингом бизнес–процессов представляется нецелесообразным.

Реинжиниринг бизнес–процессов как способ улучшения экономического состояния компании был выделен в 1990х гг. М. Хаммером и Дж. Чампи. Немногом раньше реинжиниринга появились метод быстрого анализа (впервые был использован в IBM в середине 80–х годов) и бенчмаркинг (появился в Институте стратегического планирования Кембриджа в 1972 г.). Рассмотрение всех трех методов по основным критериям сравнения представлено в таблице 1 [4 стр.155], [5 стр.189–190].

Таблица 1 – Сравнение методов улучшения бизнес–процессов

Параметры сравнения	Метод быстрого анализа (FAST)	Бенчмаркинг	Реинжиниринг
Продолжительность	До 3 месяцев	До 6 месяцев	До 16 месяцев
К каким процессам применяется	Для любых бизнес–процессов	5–20% основных бизнес–процессов	5–20% основных бизнес–процессов
Как работает	Команда FAST собирается в течение 1–2 дней для определения мероприятий, способных улучшить процесс	Бизнес–процессы противопоставляются бизнес–процессам «эталонных» организаций	Переосмысление и преобразование бизнес–процессов на основе их анализа
Используемые методы	Интуитивное принятие решений, экспертная оценка, генерация идей	Сравнение	Моделирование, анализ
Источник	Обобщенная блок–схема бизнес–процессов	Обобщенная блок–схема бизнес–процессов	Детальная блок–схема бизнес–процессов
Снижение ошибок в бизнес–процессе	На 5–15 %	На 20–50 %	На 40–70 %

Для более полного сравнения каждого из методов, как отдельного способа повышения эффективности бизнес–процессов следует отметить их существенные достоинства и недостатки.

Так как метод быстрого анализа решения концентрирует внимание на определенном процессе в ходе совещания группы в течение короткого времени, преимуществом данного метода является оперативность выработки решения, минимальные затраты для реализации методики и ориентация на заказчика.

К недостаткам FAST–метода можно отнести относительную локальность исследуемого процесса, так как исследования могут проводиться без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес–процессами в организации, поэтому нередко устраняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализа [2, с. 202].

Целью бенчмаркинга является определение причин лучшего функционирования бизнес–процессов ”эталонных“ организаций и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование. У бенчмаркинга выделяют несколько видов – функциональный, внешний и внутренний.

В функциональном случае собственные показатели (технология, производство и управление) сравнивают с данными компании, добившейся высоких результатов. Сравнение не ограничивается той отраслью, в которой специализируется оцениваемое предприятие;

При внешнем виде предприятие сравнивается с компаниями, действующими в одной отрасли. Поиск ведется среди лидеров сектора экономики, конкурентов или партнеров, заинтересованных в проведении совместной работы, обмене опытом и поиске лучшей практики. Преимущество подобной оценки – более высокий уровень сопоставимости сравниваемых параметров;

При внутреннем бенчмаркинге сравнительный анализ проводят в рамках собственной компании. Многие компании имеют в своем составе легко сравниваемые филиалы или отделения. Сравнение проводится среди филиалов, заводов, отделов выполняющих аналогичную работу или процесс лучше других.

Диагностика бенчмаркинга начинается со сравнения результатов с целями. Затем исследуются процессы, производящие продукты. Определяются слабые места, приводящие к недостаточным результатам, или достоинства, обеспечивающие преимущества. Процесс включаетв себя:

1. Установление предприятием ключевых сфер совершенствования работы;
2. Идентификацию и изучение лучшей практики ”эталонов“;
3. Внедрение новых процессов и систем, обеспечивающих рост производительности и качества.

Исполнителями работы являются созданные для этих целей команды из специалистов различных организаций или подразделений данного предприятия. В их составе могут быть менеджеры, технические эксперты, опытные рабочие, неформальные лидеры, т.е. те, кто знаком с проблемой, владеет нужной информацией и обладает должной квалификацией.

Поэтому преимуществами этого метода являются относительно небольшое время проведения, небольшие затраты и усилия, связанные с совершенствованием бизнес–процессов.

К значимым недостаткам бенчмаркинга можно отнести следующее:

1. Неоднозначность определения «эталонных» предприятий – всегда существует вероятность сокрытия той или иной информации предприятиями;
2. Возможность получения доступа к информации о функционировании внутренних бизнес–процессов предприятий, принятых за «эталон», невысока;
3. Возможный перенос проблем и ошибок, возникающих в процессе сравнения бизнес–процессов.

В результате сохраняется высокая степень вероятности ошибочных решений при разработке мер по совершенствованию [3, с. 64].

В процессе реинжиниринга положительными сторонами является более качественное изменение бизнес–процессов, а именно: максимальное устранение ошибок, снижение затрат времени и ресурсов, что напрямую влияет на повышение конкурентоспособности предприятия.

Поэтому, среди популярных методов улучшения, не смотря на более длительную продолжительность, реинжиниринг бизнес–процессов является не только более точным, но и более продуктивным методом устранения ошибок в действующих бизнес–процессах. Реинжиниринг бизнес–процессов по сравнению с другими методами помогает сформировать свежий взгляд на цели процесса и структуру организации, тогда как остальные подходы больше опираются на сложившиеся традиции, что не позволяет взглянуть на проблемы бизнеса и их решения по–новому.

## Литература

1. Агафонова, В.В. Совершенствование бизнес–процессов предприятия: от традиционных методов к бечмаркингу / В.В. Агафонова // Креативная экономика. – 2008. – № 2 – 80 с.
2. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации: уч. пособие / С.М. Вдовин, Т.А Салимова, Л.И. Бирюкова – М.: ИНФРА–М, 2012. – 299 с.
3. Ляндау, Ю. Теория процессного управления / Ю. Ляндау, Д. Стасевич – М: ИНФРА–М, 2015. – 118 с.
4. Инновации в управлении производственно–экономическими системами [Текст]: [монография] / [Т. А. Андреева и др.] ; под ред. В. Ф. Комарова, А. Д. Колобова ; Учреждение Российской акад. наук Ин–т экономики и орг. промышленного пр–ва Сибирского отд–ния РАН. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2010. – 271 с.
5. Реинжиниринг бизнес–процессов : полн. курс МВА : учебник / Н. М. Абдикеев [и др.]; под ред. Н. М. Абдикеева и Т. П. Данько. – М. : Эксмо, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 591 с.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЬ