

## Тема 2. Реинжиниринг бизнес-процессов.

### Вопрос 6. Концепция, понятие и содержание реинжиниринга.

Впервые термин «реинжиниринг» ввели американские ученые М. Хаммером и Дж. Чампи в своей книге «Реинжиниринг корпораций. Манифест революции в бизнесе»<sup>1</sup>: «Реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. В этом определении содержатся четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, существенный и процессы».

Таким образом, Хаммер и Чампи предложили качественно новую концепцию внутрифирменного менеджмента, состоящую в коренном пересмотре традиционных основ построения компаний и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов.

Реинжиниринг предполагает перенос акцентов внутрифирменного менеджмента с кооперационной специализации на межфункциональные бизнес-процессы, такие, например, как разработка нового продукта или услуги, выполнение заказов клиентов, послепродажный сервис и т.п.

В организациях, действующих на традиционных принципах глубокой специализации, обычно отсутствует лицо, на которое возлагается полная ответственность за тот или иной бизнес-процесс в целом. Ответственность за бизнес-процесс в таких организациях, как правило, разделена по вкладу в его реализацию того или иного функционального подразделения, например, маркетингового, финансового или производственного. Присущее реинжинирингу бизнес-процессов потенциальное превосходство над традиционным способом ведения дел может реализоваться, если привязать организационную структуру компании и всю ее деятельность к сквозным бизнес-процессам.

Определение реинжиниринга бизнеса, данное М. Хаммером и Дж. Чампи<sup>2</sup> содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

**Фундаментальный.** На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

- 1) почему компания делает то, что она делает?
- 2) почему компания делает это таким способом?
- 3) какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

**Радикальный.** Радикальное перепроектирование - это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. в ходе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

**Резкий (скачкообразный).** Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10-100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500-1000% и более) путем замены старых методов управления новыми.

<sup>1</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - СПб.: Изд-во СПбУ, 2007.

<sup>2</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. - СПб.: Изд-во СПбУ, 2007. - С. 29.

В отличие от предыдущих исследователей, Т. Давенпорт сводит реинжиниринг к значительному повышению эффективности бизнес-процессов посредством внедрения современных информационных технологий<sup>3</sup>.

Таким образом, согласно его определению, во-первых, допускается возможность «нереволюционности» (отсутствуют указания на фундаментальность, радикальность) преобразований, во-вторых, цель реинжиниринга трансформируется из коренных улучшений показателей стоимости, качества, сервиса и темпов в эффективность бизнес-процессов (с этим можно согласиться с позиции рассмотрения отдельного бизнес-процесса), и, в-третьих, главным инструментом преобразований становятся новейшие информационные технологии.

Однако такой подход отражает лишь результаты (значительное повышение эффективности бизнес-процессов) и инструменты (внедрение современных информационных технологий) реинжиниринга, но не выражает того, что же происходит с бизнес-процессом: преобразуется он или нет, если да, то в какой форме и т.д.

П. Аллен, крупнейший специалист в области банковского дела, на основе анализа крупнейших банков и разработок М. Хаммера и Дж. Чампи, в ответ на вопрос, что есть реинжиниринг, выдвигает тезис: «реинжиниринг - это полная реорганизация бизнес-процесса»<sup>4</sup>.

Робсон М., Уллах Ф. считают, что реинжиниринг бизнес-процессов - это создание совсем новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше<sup>5</sup>. По нашему мнению, существующие бизнес-процессы все-таки должны учитываться в реинжиниринге, поскольку их анализ позволит нам выявить те недостатки, которые снижают эффективность бизнеса.

Другие авторы утверждают, что реинжиниринг представляет собой радикальное перепланирование бизнес-процесса для существенного улучшения ключевых показателей<sup>6</sup>. Здесь, по нашему мнению, был осуществлен переход от понятия «перепроектирование» к понятию «перепланирование», что не совсем корректно, поскольку в основе реализации реинжиниринга лежат не планы, а проекты.

Фирсов М. отмечает, что реинжиниринг бизнес-процессов - это эффективный метод реконструирования существующего бизнеса с использованием новых технических достижений<sup>7</sup>. Это определение реинжиниринга имеет недостаток, о котором предупреждают Ойхман Е. Г., Попов Э.В.: реструктурирование предполагает уменьшение возможностей для соответствия более низким текущим требованиям, тогда как реинжиниринг всегда делает больше<sup>8</sup>.

Ревенков А. определяет реинжиниринг как технологию, способствующую повышению эффективности предприятия за счет замены бизнес-модели и изменения структуры бизнес-процессов<sup>9</sup>. Как видим, здесь речь уже идет, не о совокупности методов средств, не о методе, а о технологии преобразований, таким образом, понятие реинжиниринга сужается до формы его практической реализации. При этом автор, говорит о повышении эффективности вообще

<sup>3</sup> Керимов А.Т. К вопросу о сущности реинжиниринга бизнес-процессов // Деловой советник. - 2006. - № 22. - С. 43.

<sup>4</sup> Аллен П.Х. Реинжиниринг банка: программа выживания и успеха. - М.: Альпина Паблишер, 2007. - С. 26.

<sup>5</sup> Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процесов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: АУДИТ, ЮНИТИ, 2007. - С. 20.

<sup>6</sup> Ильдеменов С., Попова Л., Лобов С. Реинжиниринг бизнес-процессов: уроки внедрения//Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 5.- С. 79-85.

<sup>7</sup> Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом//Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 2.- С. 100-104.

<sup>8</sup> Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2007. - С. 35.

<sup>9</sup> Ревенков А. Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия// Проблемы теории и практики управления. - 2005. - № 3.- С. 94-99.

(не имеет значение насколько: на 1% или в несколько раз), хотя одним из основных отличий реинжиниринга является именно то, что он приводит к коренному изменению ключевых показателей.

Очевидно, что авторы используют в своих понятиях для обозначения экономических агентов (бизнес-процессы которых подвергаются реинжинирингу) различные термины: компания, предприятие, бизнес. Поэтому с целью универсализации понятия реинжиниринга бизнес-процессов, по нашему мнению, следует использовать понятие «организация».

Исходя из этого, мы предлагаем под реинжинирингом бизнес-процессов понимать совокупность методов, технологий и средств существенного повышения эффективности бизнес-процессов на основе их анализа и перепроектирования для кардинального улучшения основных показателей организации.

По мнению Е. Ойхмана и Э. Попова<sup>10</sup>, реинжиниринг революционен так же, как и концепция Just-in-Time Manufacturing. Система впервые была внедрена на фирме «Тойота» Т. Охно. Это позволило совместно оптимизировать качество, издержки производства и пунктуальность выполнения работ и привело к увеличению доли рынка, производительности и прибыльности производства. Суть подхода сводится к следующему, каждая фаза производства должна заканчиваться изготовлением нужной детали именно в тот момент, когда она требуется для последующей операции. Если изготавливаемая деталь нужна через час, то она и должна быть изготовлена только через час. Все неиспользуемые какое-то время запасы являются непроизводительными расходами, которые возрастают в зависимости от времени хранения неиспользуемых запасов и их объемов.

Ойхман Е.Г. и Попов Э.В. заключают, что реинжиниринг представляет собой совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании (предприятия) путем анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов<sup>11</sup>.

При этом Ойхман Е.Г. и Попов Э.В. справедливо указывают на то, что реинжиниринг включает в себя обратный инжиниринг (создание модели существующей компании) и прямой инжиниринг (разработка нового бизнеса)<sup>12</sup>.

Есть два основных подхода к реинжинирингу. Первый - это «совершенствование бизнес-процессов», а второй - «перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов». Термины «реинжиниринг» и «перепроектирование» используются как взаимозаменяемые. По мнению К. Коулсон-Томаса, совершенствование бизнес-процессов может привести к заметному улучшению, однако всего лишь «приростному» по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Такое совершенствование происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. В противоположность просто совершенствованию, реинжиниринг предполагает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может означать перепроектирование или перестройку как отдельных бизнес-процессов, так и всей организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и тщательного обследования, вскрывающего как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

В результате тщательного и всестороннего анализа часто можно обнаружить обширные области совершенствования бизнес-процессов посредством их упрощения. Так,

<sup>10</sup> Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2007. - С.12.

<sup>11</sup> Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. - М.: Финансы и статистика, 2007. - С. 11.

<sup>12</sup> Там же. - С. 101.

скорость и качество протекания определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, либо обобщить и систематизировать наиболее важную информацию (собираемую в критических точках протекания бизнес-процесса).

Усилия по проведению улучшений в жизнь должны быть достаточно мощными и сконцентрированными. Д. Миллер считает, что упрощение может касаться всего бизнес-процесса или его отдельных фрагментов. Другие подходы к совершенствованию бизнес-процесса, выходящие за рамки только лишь упрощений, требуют более глубокого и радикального вмешательства в структуру выполнения всех работ и организации бизнес-процесса.

Чтобы обеспечить деятельность большинства организаций, обычно достаточно всего от 3 до 10 основных бизнес-процессов. Но определить их невозможно без соответствующего анализа и так называемого инсайта (интуиции). Бизнес-процессы редко можно описать в терминах традиционных управленческих структур, а тем более отыскать среди традиционных видов деятельности. Обычно выделяют три вида типичных бизнес-процессов: выработка стратегии, разработка нового товара, выполнение заказов. Масштаб программы реинжиниринга зависит от того, сколько основных бизнес-процессов будет ею охвачено. Результаты исследования конкретных хозяйственных ситуаций, возникающих в процессе реальных попыток перепроектирования и реинжиниринга бизнес-процессов, свидетельствуют как о достигнутых в ряде случаев существенных успехах, так и о неудачах и разочарованиях.

Перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов может позволить организации создать возможности для более тесного взаимодействия между поставщиками и заказчиками.

Так, например, в результате успешно проведенного в течение немногим более одного года реинжиниринга своего бизнес-процесса типа «выполнение заказов» компания Bell Atlantic Corporation достигла сокращения времени реализации этого бизнес-процесса (выполнение заказов на подключение корпоративных клиентов к каналам связи, обеспечивающим высокоскоростную передачу данных и видеокommunikации) с 30 дней до 3 и смогла таким образом не только сохранить существующую клиентуру, но и привлечь многих новых заказчиков, то есть значительно расширить масштабы своего бизнеса.<sup>13</sup>

Трансформация компании предполагает решительный отказ от традиционных сложившихся порядков, определение, переосмысление, переоценку и проведение изменений ключевых бизнес-процессов и структуры организации. Трансформация предполагает фундаментальное изменение сущности и характера выполняемых работ. Поддержка такого фундаментального изменения требует, по мнению П. МакХью, Дж. Мерли и У. Уиллера, применения комплексного (системного) подхода к человеческим ресурсам, обучению и развитию персонала, изменению структуры управления и ключевых бизнес-процессов, что в случае удачной реализации может привести к возникновению синергетического эффекта (превышение положительного результата совместного действия составляющих некоторого процесса или явления над суммой результатов изолированного действия каждой из них).

Быстро изменяющееся окружение может свести на нет усилия по постепенному (step by step) совершенствованию бизнес-процессов, ведущему всего лишь к незначительным улучшениям. К тому же такое совершенствование может оказаться чересчур медленным и запоздалым. Поэтому один из решающих факторов успеха реинжиниринга - стремительность его претворения в жизнь. Поскольку реинжиниринг предполагает коренную ломку устоявшихся управленческих функций и характера выполняемых менеджерами работ, инициировать и возглавить этот процесс должно высшее руководство компании, а ее лидер должен стать «фанатиком» реинжиниринга.

---

<sup>13</sup> Слезингер Г.Э. Совершенствование процессов управления предприятием. - М.: Маха, 2005. - С. 48.

Не менее важным фактором успеха (или провала) реинжиниринга следует считать настроенность персонала на решительную и быструю перестройку не только и не столько организационной структуры корпорации, но и (самое главное и, пожалуй, самое трудное) - на коренное изменение самого характера работы каждого сотрудника и его рабочего окружения (готовность и умение выполнять расширенный круг работ, нести ответственность не только за свои собственные действия, но и за результаты командной работы).<sup>14</sup>

Формирование команд, осуществляющих реинжиниринг бизнес-процессов требует значительных инвестиций, необходимых для проведения первоначального анализа бизнес-процессов, их перепроектирования и последующего внедрения в практику функционирования организации.

Согласно Дж. Моргану, реинжиниринг подразумевает «превращение организаций в машины». Хотя в некотором смысле такая метафора и подразумевает зависимость корпорации от внутренних и внешних акционеров, требующих такого изменения ее планов, которое обеспечивало бы успех в бизнесе, на самом деле она образно выражает подчиненность чувств и дел, забот и тревог, стремлений и амбиций сотрудников стратегическим целям корпорации даже тогда, когда они наиболее уязвимы и ранимы и, как это ни парадоксально, в то же время наиболее сильны и дееспособны. Лидерство проявляет свою мощь и действенность только лишь благодаря способности мотивировать сотрудников к изменению своего индивидуального и коллективного поведения в желательном для успеха направлении.

Если менеджер фактически обладает небольшой властью, то зачастую и его подчиненные недостаточно инициативны. Сила власти лидера проявляется и подтверждается самостоятельными и инициативными действиями подчиненных.

Явная девальвация индивидуального вклада каждого сотрудника в общее дело несовместима с успешным реинжинирингом бизнес-процессов и радикальными организационными изменениями. Реинжиниринг бизнес-процессов требует от руководства формирования и распространения разделяемого всеми сотрудниками единого понимания предпочтительного будущего организации и своего вклада в его достижение, создания окружающей среды и инфраструктуры, которые бы активно способствовали обучению персонала и его профессиональному росту, и предоставляли сотрудникам возможность руководствоваться в процессе принятия решений не установленными раз и навсегда незыблемыми нормами (часто - в результате психологической обработки), а творческим воображением, фантазией, изобретательностью и находчивостью.<sup>15</sup>

Внедрению информационных технологий должна предшествовать коренная перестройка внутрифирменного управления, а на смену пониманию компьютерной службы предприятия, как одной из его функциональных структур, должно придти встраивание информационных технологий во все обновленные бизнес-процессы.

Так, например, компания Ford в случае компьютеризации существовавшего процесса платежей своим поставщикам могла бы отказаться от 100 из 500 сотрудников отдела по работе со счетами поставщиков, а путем реинжиниринга этого процесса с последующей его компьютеризацией она сократила численность сотрудников этого отдела на 400 человек.

Компания Kodak могла бы за счет использования современных рабочих станций автоматизированного проектирования всего на несколько суток сократить существовавший процесс разработки новой продукции и необходимого технологического оборудования. Однако на основе компьютеризации прошедшего реинжиниринг процесса было достигнуто

---

<sup>14</sup> Верникова Г.В. Что такое реинжиниринг // Деньги. - 2007. - №9. - С. 67.

<sup>15</sup> Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007. - С. 54.

50%-ное сокращение сроков разработки.<sup>16</sup>

Существует определенное противоречие между структурой организации и характером бизнес-процессов. Структура организации, понимаемая как устойчивое во времени распределение ресурсов и людей, обеспечивающих реализацию управленческих решений, по определению тяготеет к стабильности. Однако нарастание нестабильности внешней среды, ужесточение конкуренции, необходимость осуществления нововведений в продуктах и/или в процессах предопределяют изменчивый, относительно нестабильный характер бизнес-процессов. Следовательно, можно утверждать, что основой эффективной адаптации организации к нарастающей нестабильности внешней среды является динамичная оптимизация бизнес-процессов в условиях стабильной организационной структуры фирмы. В такой постановке задачи организационная структура предстает как некая система ограничений, а оптимизируемые количественные характеристики бизнес-процессов - как параметры целевой функции.<sup>17</sup>

### **Сходства и различия организационного проектирования и реинжиниринга.**

Реинжиниринг нельзя путать и отождествлять с автоматизацией производства, реструктуризацией и уменьшением размеров фирмы, с реорганизацией, в результате которой уменьшается число уровней управления или осуществляется переход к горизонтальной структуре, с улучшением качества продукции или комплексным управлением качеством.

Эти ограничения чрезвычайно важны, так как позволяют в конечном итоге определить реинжиниринг как способ перестройки организационной структуры компании, который протекает стремительно во времени с кардинальными качественными изменениями в пространстве, т. е. в жизни конкретной фирмы.

Организационное проектирование - это процесс создания новой организации.

Реинжиниринг предприятия - это процесс реформирования, реорганизации, совершенствования уже существующей организации. Однако реинжиниринг предприятия также строится на методах организационного проектирования и включает в себя те же этапы, что и в организационном проектировании (в частности, бизнес-моделирование, описание организационно-экономической, организационно-управленческой схем, с той лишь оговоркой, что в реинжиниринга предприятия сначала подробно описывается действующий созданный реструктуризуемый объект, затем анализируется составленное описание и вырабатываются конкретные пути по совершенствованию объекта реинжиниринга. При этом методы описания реструктуризуемого объекта в реинжиниринге целиком и полностью основаны на методах организационного проектирования.

Теоретическая и практическая сущность процессов реинжиниринга сводится к следующему. Как и в организационном проектировании, необходимо разработать в письменном виде подробный проект реинжиниринга выбранного объекта.

Затем необходимо согласовать и утвердить разработанный проект реинжиниринга у реальных заказчиков (собственников бизнеса, который предстоит реорганизовывать).

Далее нужно практически осуществить все мероприятия утвержденного проекта.<sup>18</sup>

На заключительной стадии реинжиниринга необходимо оценить эффект реорганизации (например, сравнить прибыльность до и после реорганизации), выявить все возможные недостатки и ошибки, которые могут возникнуть в процессе реорганизации, и полностью устранить их. Если ощутимого положительного эффекта достичь не удалось, то целесообразно либо пересмотреть проект реинжиниринга, либо принимать кардинальные

<sup>16</sup> Говядинова Н.Н., Голенда Л.К. Введение в реинжиниринг бизнес-процессов. - СПб.: Герда, 2007. - С. 71.

<sup>17</sup> Шапот М.Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов. - М.: ЦРДЗ, 2006. - С. 61.

<sup>18</sup> Голубева А.М. Холдинг. Образование и управление // Инвестиционный эксперт. - 2004. - № 5.

решения о дальнейшем существовании бизнеса.

Основная задача проекта реинжиниринга состоит в том, чтобы максимально подробно описать и проанализировать то, что уже есть, и выработать пути совершенствования организации (например, поиск дополнительных резервов в управлении, уменьшении затрат и т.д.).

После разработки проект реинжиниринга необходимо согласовать и утвердить у заказчика - собственников бизнеса или топ-менеджеров. В ходе обсуждений по утверждению проекта реинжиниринга необходимо сразу решить как можно больше вопросов и устранить их до принятия конкретных шагов по осуществлению проекта. Внесение изменений и одновременное осуществление мероприятий проекта реинжиниринга крайне нежелательно, так как, во-первых, это потребует увеличения затрат, во-вторых, может свести на нет все начинания по реорганизации. Например, если обнаружится, что в проекте реинжиниринга неправильно описана и проанализирована организационно-экономическая схема реформируемой организации, которая уже практически внедрена на предприятии (оформлены соответствующие юридические документы, заключены договора, налажены деловые отношения с поставщиками, покупателями, государственными органами), то придется все заново менять (перезаключать договора и т.д. и т.п.). Подобные ошибки очень дорого могут обойтись собственникам бизнеса, а зачастую привести даже к банкротству или к парализации всех основных бизнес-процессов (производство и реализация).<sup>19</sup>

Таким образом, реинжиниринг предприятия рассматривается как это форма управляемых изменений, направленных на развитие предприятия и вызванных, с одной стороны, проблемами выживания, а с другой стороны, необходимостью повышения эффективности работы в условиях неадекватности системы управления новым масштабам деятельности, развивающейся неуправляемости предприятия из-за его расширения, перспективы снижения прибыльности или ужесточения конкуренции.

### Чем отличается реинжиниринг от других нововведений?

Отличия реинжиниринга от других нововведений:

1) несмотря на выдающуюся роль, которую играют информационные технологии в бизнес-реинжиниринге, должно быть ясно, что реинжиниринг - это не то же самое, что автоматизация. Автоматизация существующих процессов с помощью информационных технологий просто обеспечивает более эффективные способы выполнения рациональных операций. Люди не должны смешивать бизнес-реинжиниринг с так называемым реинжинирингом программного обеспечения, который означает замену устаревших информационных систем более современными технологиями. Реинжиниринг программного обеспечения часто не приносит ничего, кроме более сложных компьютерных систем, которые автоматизируют устаревшие процессы;

2) реинжиниринг - это не реструктуризация или снижение размеров организации. Это лишь термины, характеризующие сокращение производственных мощностей в условиях понижающегося спроса. Но снижение размеров и реструктуризация означает лишь меньший выпуск с применением меньших мощностей. **Реинжиниринг, напротив, означает больший выпуск при использовании меньших мощностей;**

3) реинжиниринг - это не то же самое, что реорганизация, сокращение числа уровней управления или переход на горизонтальные принципы управления, хотя реинжиниринг может создать более упрощенную организацию. Проблемы, с которыми сталкиваются предприятия, связаны не с *организационными* структурами, а со структурой *процесса*. *Реинжиниринг в русской редакции - это реорганизация структуры бизнес-процесса.*

---

<sup>19</sup> Гританс Я.М. Организационное проектирование и реинжиниринг (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты. - М.: Клео, 2006. - С. 198.

Организации, которые всерьез принимаются за «сокрушение» структур управления, начинают с конца. Основная проблема, которую и раньше, и сейчас решает структура управления, состоит в фрагментации процессов. Способом устранения структуры управления и сокращения уровней иерархии является реинжиниринг процессов с целью преодоления их фрагментарности. Только тогда организации прекрасно смогут управляться без структуры управления;

4) реинжиниринг - это не то же самое, что улучшение качества, комплексное управление качеством (КУК) или любое другое проявление современного движения за качество. На самом деле, программы повышения качества и реинжиниринг имеют ряд общих характеристик: они признают важность процессов и начинают с нужд клиентов и исходят из них. Однако эти две программы также имеют фундаментальные различия. Программы повышения качества действуют в рамках существующих процессов предприятия. Целью программ повышения качества является выполнение прежней работы, только лучше, чем раньше. Эти программы предусматривают постоянное, увеличивающееся улучшение результатов процессов. Реинжиниринг стремится к прорывам не путем улучшения существующих процессов, а путем отказа от них и замены их новыми.

**Реинжиниринг - это начало любого процесса заново с чистого листа бумаги. Суть реинжиниринга заключается в отказе от привычных методов и принципов работы. Реинжиниринг - это изобретение качественно нового подхода к структуре процесса.**

*По сути реинжиниринг - это возобновление промышленной революции.* Реинжиниринг отрицает предпосылки, присущие индустриальной парадигме Адама Смита - разделение труда, чрезмерная специализация. **Реинжиниринг - поиск новых моделей организации работы**<sup>20</sup>.

Рассмотрим содержание реинжиниринга бизнес-процессов на примере.

#### **ПРИМЕР 1.**

##### ***Реинжиниринг бизнес-процессов компании Taco Bell.***

В 1983 году компания была сетью региональных мексиканско-американских ресторанов (1500 ресторанов и 5 млн \$ прибыли). В этот период компания находилась в упадке. Новым руководителем было принято решение провести реинжиниринг компании на основе бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов этой компании проводился в следующей последовательности.

1. Формирование принципиально новой стратегической цели - *стать национальным гигантом индустрии питания*<sup>2</sup>. Изменение целевой ориентации бизнес-процессов ресторанов по принципу - *продавать еду, а не производить. Реализация данного принципа привела к радикальному изменению соотношения площадей кухни и площади для клиентов.* До 1983 года здание

типичного ресторана состояло на 70% из кухни и на 30% площади для клиентов. После реинжиниринга бизнес-процессов новые рестораны - это в среднем 30% кухни и 70% площади для клиентов (пропорции близкие золотому сечению).

Готовится пища за пределами ресторана в центральной кухне. В самом же ресторане готовятся холодные закуски и на пару подогреваются необходимые для порции компоненты.

*Переориентация трудовых заданий и реорганизация организационной структуры.* Упразднение целых уровней менеджмента и переориентация трудовых заданий почти по каждой должности в системе.

*Изменение системы управления и оценки результатов.* Ре

<sup>20</sup> Подлесных В.И. Теория организации.



организация человеческих ресурсов и значительные изменения операционных систем, с тем чтобы сделать их более современными и ориентированными на клиента.

*Изменение организационной культуры - ценностей, взглядов, убеждений.* Был проведен опрос клиентов с целью выявления их ценностей<sup>21</sup>.

**Процессы перемен и обновлений во всех областях стали непрерывными**, например, постоянное снижение издержек, включая стоимость маркетинга.

Таким образом, в компании проведены фундаментальные, радикальные преобразования всех без исключения бизнес-процессов.

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа<sup>22</sup>:

1. Разработка образа-видения (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. Анализ существующего бизнеса - проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

3. Разработка нового бизнеса - создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

4. Внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Говоря о реинжиниринге, мы, с одной стороны, разделяем единую деятельность фирмы как экономического субъекта на определенные части (бизнес-процессы), а затем их соединяем в новое целое, которое и обеспечивает кардинальное, коренное улучшение ситуации.

Какие же изменения происходят в процессах, которые подвергаются реинжиниринговой перестройке:

- несколько работ объединяются в одну,
- решения принимают сами работники,
- этапы процесса выполняются в естественном порядке,
- процессы могут иметь множество вариантов,
- работа выполняется там, где ее можно сделать наиболее эффективно,
- сокращается объем проверок и контроля,
- минимизируется необходимость согласований,
- ситуационный менеджер осуществляет единственный контакт с внешней средой,
- преобладают смешанные централизованные/децентрализованные операции.

Все перечисленные изменения приводят к принципиальным перестройкам в работе фирмы, так как фактически здесь речь идет об отказе от самой сути концепции менеджмента, которая позволяла успешно функционировать компаниям многие десятилетия. Отрицаются принцип разделения труда и бюрократическая организация с ее вертикальной иерархией и функционально-структурной моделью компании.

Выше нами уже делался вывод о том, что фирма или процессы, прошедшие реинжиниринг, имеют иную логику упорядочивания элементов в организации, а именно: функциональные, бюрократические структуры в виде отделов, служб и т. д. заменяются бизнес-процессами и их скоординированными совокупностями. Это означает, что субъектами реинжиниринга *не могут быть упомянутые уже функциональные, бюрократические структурные подразделения.*

---

<sup>21</sup> Подлесных В.И. Теория организации.

<sup>22</sup> Николенко Н.П. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании. - М.: Страховое ревю, 2006. - С. 22.

Ими становятся прежде всего процессные команды, а также конкретные лица или группы лиц в компании, которые по долгу службы могут быть связанными со структурными перестройками в фирме<sup>23</sup>.

### **Предпосылки появления реинжиниринга.**

Реинжиниринг является, по мнению некоторых специалистов, инструментом «нормального» управления, она построена на его принципах и слабо связана с собственно антикризисной спецификой. Инструментом же антикризисного управления является, в их понимании стабилизационная программа.<sup>24</sup>

По мнению Я.М. Гританса<sup>25</sup>, в современной рыночной экономике, как в России, так и за рубежом, реинжиниринг предприятий компаний и групп компаний целесообразнее всего проводить в случаях:

- банкротства компаний;
- систематического падения прибыли (в течение трех лет) или ее отсутствия у компаний;
- постоянного дефицита оборотных средств;
- плохой управляемости организацией;
- активного роста компаний;
- резких изменений внешней среды бизнеса (смена политического режима, резкие изменения макроэкономической ситуации и т.п.).

Главная проблема российского бизнеса в том, что он вступил в XXI век с предприятиями, принципы работы которых были созданы в XIX и успешно действовали в XX веке, тогда как нам нужно что-то совершенно новое<sup>26</sup>.

Объективные предпосылки для проведения реинжиниринга бизнес-процессов организации заключаются в следующем:

- в деятельности современных торговых организаций существуют многочисленные управленческие проблемы, в частности связанные с несовершенством информационной поддержки управления, которые невозможно решить на традиционно существующей организационной, технической и технологической основе;
- реализация реинжиниринга бизнес-процессов не требует значительных инвестиционных вложений;
- перепроектирование деятельности организации на управление бизнес-процессами, на удовлетворение потребностей покупателей не требует кардинальных изменений организационной структуры и ценностных установок торговых работников;
- решение организационных проблем, связанных с формированием баз данных и необходимостью обобщения информационных потоков, может быть обеспечено посредством простейших технических средств;
- реинжиниринг бизнес-процессов не оказывает негативного влияния на качество торгового обслуживания потребителей, поскольку этот процесс подвергается внутриорганизационным преобразованиям, направленным на повышение эффективности деятельности организации в конкурентной среде и развитие ее маркетинговой ориентации на потребителя;
- реинжиниринг позволяет переориентировать управление организацией с

<sup>23</sup> Подлесных В.И. Теория организации.

<sup>24</sup> Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. - 2005. - №4.

<sup>25</sup> Гританс Я.М. Организационное проектирование и реинжиниринг (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические, управленческие и правовые аспекты (практическое пособие по управленческому и финансовому консультированию). - М.: Клео, 2006. - С. 180.

<sup>26</sup> Подлесных В.И. Теория организации.

функционального принципа на процессный, позволяющий решать задачи конкретного бизнес-процесса;

- реинжиниринг позволяет высвободить дополнительные ресурсы (финансовые, кадровые, технические и т.д.) для их инвестирования в новые виды и направления деятельности организации;

- реинжиниринг создает объективные предпосылки для роста инновационной активности организации, использования новых технологий торгового обслуживания потребителей.

Самое наличие объективных предпосылок для проведения реинжиниринга организации, на наш взгляд, недостаточно для организации этого процесса. Требуется еще четкое определение условий его проведения. В их числе в рамках предлагаемой нами технологии мы определяем следующие:

- соответствие целей и задач реинжиниринга бизнес-процессов целям и задачам стратегического развития организации в рамках проводимой реструктуризации ее деятельности;

- убежденность высших органов управления в необходимости проведения реинжиниринга, их лидирующая роль при его проведении с полным уровнем ответственности за результаты, реальную оценку позитивных и негативных последствий для бизнеса организации;

- отсутствие сопротивления организационным изменениям со стороны работников, максимально полная их информированность о целях и задачах реинжиниринга и ожидаемых изменений;

- бюджетная обеспеченность реинжиниринга, детальная оценка собственных ресурсных возможностей и четкое определение источников привлечения внешних инвестиций;

- четкая определенность ролей и обязанностей участников реинжиниринга, ожидаемых результатов и осознание участниками степени риска;

- наличие методического, инструментального и информационного обеспечения реинжиниринга, соответствующих программных продуктов, компьютерной техники, технологий и средств телекоммуникации;

- ограниченность влияния внешних консультантов на содержание и реализацию процессов в рамках реинжиниринга, выполнение консультантами функций поддержки и регулирования бизнес-процессов, но не управления ими<sup>27</sup>.

В случаях, когда прибыль в компании не растет, а иногда падает, а также дефицит оборотных средств неуклонно растет, сбыт развивается слабо, склады чаще всего затоварены, поставщики требуют 100% предоплату за свое сырье, а покупатели покупают товар на условиях больших отсрочек, основные мероприятия реинжиниринга предприятий могут включать в себя<sup>28</sup>:

- поиск причин, влияющих на прибыльность в данной компании;

- пересмотр и совершенствование организационной структуры (совершенствование организации производства и управления сбытом, анализ хозяйственных договоров с поставщиками и покупателями, совершенствование финансово-правовых схем, организационно-управленческой структуры, кадровой политики т.д.).

В условиях активного роста компаний (значительное увеличение оборотов, рост численности персонала, рост числа юридических лиц и т.д.), наиболее важными становятся: комплексный пересмотр, совершенствование, а иногда формирование новой адекватной

<sup>27</sup> Маймина Э.В. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов торговой организации как направление реструктуризации ее деятельности // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 20.

<sup>28</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реинжиниринг предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. - М.: Высшая школа, 2005. – С. 26.

организационно-экономической, управленческой структур, совершенствование производства и т.д.; кадровая политика.

Все указанные выше мероприятия, так или иначе, относятся к функциям реинжиниринга, или реинжиниринга, концептуальные основы которого будут рассмотрены ниже.

Еще одной из немаловажных причин необходимости проведения реинжиниринга предприятия является процедура подготовки выхода организации на международный фондовый рынок (IPO) или рынок первоначального публичного предложения акций.

Процессы реинжиниринга могут происходить<sup>29</sup>:

- с изменением правовой природы реструктуризируемой организации (в частности, путем слияний, присоединений, выделений, разделений);
- без изменения правовой природы реструктуризируемой организации.

Необходимость использования специальных юридических процедур (слияний, присоединений, выделений, разделений) диктуется в основном результатами проведенного обследования реструктуризируемых организаций или групп при формировании проекта реинжиниринга. Если по итогам такого обследования выясняется, что для совершенствования механизмов хозяйственной деятельности организации необходимы слияния, присоединения, выделения или разделения, и это тщательно обосновывается в проекте реинжиниринга, то сами механизмы слияний, присоединений, выделений, разделений могут быть реально эффективно реализованы на практике без особых специальных усилий, так как основной центр тяжести ляжет в этом случае на юристов и работников финансовых служб.

При этом подразумевается, что собственники будущих юридических лиц, которые могут появиться в результате слияний, присоединений, выделений, разделений, уже между собой обо всем договорились, а внешние консультанты совместно с топ-менеджерами и теми же собственниками уже наметили основные пути таких организационно-правовых преобразований. Сами же процессы слияний, присоединений, выделений, разделений требуют от юристов, внешних консультантов и аудиторов составления полного пакета юридических документов и его согласования в государственных органах (в том числе налоговых, финансовых, антимонопольных, органах государственной регистрации) в соответствии с действующим законодательством. Выработать единый и четкий универсальный подход, позволяющий до обследования организации определить, нужны ли слияния, присоединения, выделения, разделения или нет, просто невозможно. В каждом конкретном случае необходим анализ конкретной ситуации.

Например, если собственники двух различных крупных производителей, являющихся конкурентами на рынке по производству и реализации какого-либо вида продукции, договорились между собой о совместной деятельности в рамках одной новой организации под новой торговой маркой с объединенными активами, то очевидна необходимость проведения слияния.

Другой пример: если в процессе обследования выясняется, что в данной организации мнения владельцев (участников, акционеров) по поводу дальнейших путей развития бизнеса сильно различаются и, по сути, в организации или группе возникли две группы участников, акционеров с полярными точками зрения, то будет лучше, если компромисс найти не удастся, очевидно, что в этом случае следует провести разделение или выделение (в зависимости от количественного состава участников или акционеров по группам интересов, например: 50% на 50% - разделение, 20% против 80% - выделение и т.п.)<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Хокканен Т. Практический опыт реинжиниринга российских предприятий // Теория и практика управления. – 2004. - № 3.

<sup>30</sup> Тренев В.Н. Реформирование и реинжиниринг предприятий. Методика и опыт. - М.: ПРИОР, 2003.

### **Причины неудач проектов моделирования и реорганизации бизнес-процессов.**

Многие проекты, проводившиеся в России и мире, были связаны с моделированием бизнес-процессов, анализом и реорганизацией этих процессов. Часто подобные проекты назывались «моделирование и реорганизация бизнес-процессов компании», «реинжиниринг бизнес-процессов компании», «реорганизация бизнес-процессов и подготовка к автоматизации предприятия» и т.д. В силу многих причин эти проекты оказывались неудачными, особенно, когда определяли неразумно короткие сроки для их выполнения. Так, руководство одной из крупных компаний (более 2000 человек) холдинга поставило задачу группе из шести человек «перевести предприятие на процессный подход к управлению» за четыре месяца. В другой организации описали огромное количество бизнес-процессов вплоть до детального уровня, а дальше не знали, что с ними делать. Можно приводить много примеров неудачных проектов. Наиболее губительными для проектов являются следующие причины:

- отсутствие «лидерства руководителя», прямо прописанного в восьми принципах менеджмента качества МС ИСО 9000:2005;
- отсутствие команды управленцев верхнего уровня, заинтересованности и участия руководства;
- некорректная постановка целей проекта, непонимание сути и реальных возможностей процессного подхода;
- попытки решить проблемы без участия руководителей и менеджеров организации силами рабочей группы;
- • отсутствие внутренних стандартов на описание и регламентацию бизнес-процессов;
- неэффективное применение инструмента моделирования бизнес-процессов;
- оторванность от проекта среднего звена управления;
- недостаточное освещение целей и результатов проекта внутри организации;
- сопротивление персонала организации изменениям.

Первой наиболее серьезной причиной неудач проектов является отсутствие команды управленцев верхнего уровня, непонимание руководством процессного подхода к управлению, нежелание что-либо реально менять в организации. На наш взгляд, причины неудач проектов на 80% обусловлены человеческим фактором и среди них на 70-80% - недостаточным участием «первого лица» в этом процессе. Заказчиком данного проекта может выступать только он и никто другой, иначе сначала высшее руководство, а затем и руководители среднего уровня будут воспринимать проект как дополнительную обузу и саботировать его. Кроме того, сеть бизнес-процессов уникальна для каждой организации, строится в соответствии с реальным распределением обязанностей между руководителями подразделений и, соответственно, может зависеть от их персональных возможностей. Реальное, а не «классическое» распределение ответственности и критерии эффективности управления процессами определяет только генеральный директор, да и то в том случае, если он является реальным заказчиком описания и регламентации процессов.

Вторая важнейшая проблема - некорректная постановка целей проекта. Очень часто вследствие искаженного понимания основ процессного подхода к управлению от рабочей группы требуют тех результатов, для достижения которых нет либо достаточного времени, либо ресурсов, либо заинтересованности руководства. Например, часто требуется подробное описание бизнес-процессов и их оптимизация. При этом мало кто из руководителей представляет, с каким объемом формализованной информации (модели бизнес-процессов) придется иметь дело через три-четыре месяца после начала работ и как эту информацию реально использовать. Начиная работу по описанию бизнес-процессов, сотрудники зачастую смутно представляют себе дальнейшее использование этих моделей для регламентации. Как

показывает практика, попытки детально описать и реорганизовать процессы организации редко оказываются успешными. Кроме того, если в работу по реорганизации процессов не вовлечены руководители и сотрудники, которые их выполняют, то такая работа обречена на неудачу на 80-90%.

Третьей важнейшей причиной неудач является отсутствие в организации утвержденной методики ведения проекта и моделирования бизнес-процессов. Ситуация усугубляется при использовании сложных многопараметрических инструментов моделирования бизнес-процессов, таких как ARIS Toolset. Ситуация по моделированию процессов часто выходит из-под контроля. Получаемые модели оказываются совершенно непригодными для дальнейшей работы по анализу, реорганизации, внедрению процессного подхода к управлению организации.

Неэффективное использование программных продуктов, предназначенных для моделирования бизнес-процессов, является четвертой причиной неудач проектов. Часто возникает ситуация, когда сотрудники организации не могут (отсутствие обучения) или не хотят (отсутствие мотивации) читать формируемые рабочей командой схемы бизнес-процессов. В этом случае в неудачах обвиняют систему, хотя правильнее обратить внимание на нежелание сотрудников учиться и осваивать новые технологии.



Рис. 1. Уровни развития проекта в организации

По нашим оценкам, большинство проектов по реорганизации бизнес-процессов в российских организациях не выходит за пределы третьего этапа, показанного на рис. 1. Типовой сценарий развития событий в общих чертах следующий: ставятся «правильные» цели, инициируется проект (этап 1 на схеме), создается описание бизнес-процессов (этап 2), осуществляются попытки провести их анализ и приступить к реорганизации (этап 3). Большинство организаций испытывают значительные трудности именно на третьем этапе, когда необходимо получить определенные результаты. Не получив быстрых, измеримых результатов, предвидя длительную, кропотливую работу, руководство организаций сворачивает работы по проекту. Начинается поиск очередных «модных» подходов к управлению, способных «повысить» конкурентоспособность организации (например, системы CRM или e-business). Обратим внимание, что последний, шестой уровень

соответствует процессной системе управления, наличие системы непрерывного улучшения процессов, ориентации на клиента, а главное - новой культуре и философии управления<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. - 408 с.