

УДК 631.152:004

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Булдаков М.Б.

Управление сельского хозяйства г. Лабинска,

Дзюбло Д.А. – учебный мастер

Кубанский государственный аграрный университет

В статье отражены понятия и основы повышения эффективности управления с помощью проектирования и перепроектирования бизнес-процессов, актуальность и этапы их проведения в современных условиях, представлены программные средства комплексной автоматизации процесса реинжиниринга на предприятии.

Проблема комплексной автоматизации управленческой деятельности в настоящее время стала актуальной для каждого предприятия. Данный процесс должен происходить с применением определенного метода, который позволил бы провести изменения с максимальной эффективностью. Из всех существующих на сегодняшний день методов в этой сфере наиболее прогрессивным, радикальным и универсальным является реинжиниринг бизнес-процессов [2].

Теория бизнес-процессов появилась около двадцати лет назад. Впервые термин "реинжиниринг бизнес-процессов" был введен Майклом Хаммером в 1990 г. Он определил этот вид деятельности как "фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы". За несколько лет реинжиниринг превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей информатики [4].

Одной из основных особенностей реинжиниринга бизнес-процессов является ориентация не на функции, а на процессы. Хаммер рассматривает это направление как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность.

Под бизнес-процессом понимается целостное описание основных видов деятельности организации и их проекция на организационные структуры с учетом развития взаимодействия участников во времени.

Реинжиниринг изменяет сам способ выполнения бизнес-процесса, делая его более эффективным. Одними из возможных следствий этого могут стать сокращение затрат, а также увеличение производительности, улучшение качества, снижение количества ошибок, потерь или брака, сокращение численности занятого персонала, повышение уровня удовлетворенности потребителей.

Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии осуществляется следующими этапами:

1. Планирование и начало работ (выявление причин проведения реформы, подготовка плана проекта, согласование его с руководством, выбор консультантов и внешних экспертов, подбор группы реинжиниринга).
2. Исследования (аналитическое обследование опыта компаний с подобными процессами, сбор рабочих данных, обзор изменений и вариантов технологий, посещение семинаров и чтение литературы по данной теме).
3. Проектирование (разработка 3–5 комплексных моделей, создание картины идеального процесса, разработка организационной структуры с учетом новой модели, определение технологических требований для ее реализации, составление краткосрочных и долгосрочных мероприятий по реализации проекта).

4. Утверждение (анализ затрат, прогнозирование прибыли, оценка конкурентоспособности).

5. Внедрение (определение новых рабочих обязанностей, разработка систем поддержки, первичные испытания, подготовка персонала, поэтапный план внедрения).

Наиболее распространенное заблуждение по поводу понятия реинжиниринга бизнес-процессов состоит в том, что многие рассматривают его как некое дополнительное мероприятие, приуроченное к внедрению компьютерных информационных систем, и ставят между ними знак равенства. В действительности реинжиниринг и внедрение – принципиально разные понятия. Суть реинжиниринга заключается в том, чтобы построить систему рационального управления предприятием, отправной точкой которой является не программное обеспечение, а взаимодействие человеческих и материальных ресурсов. При этом внедряемая информационная система представляет собой всего лишь реализацию системы управления предприятием [3].

В настоящее время начинается продвижение консалтинговых услуг и инструментариев по реинжинирингу и на российский рынок. Отечественная практика применения этого метода показала, что он необходим и эффективен в современных условиях работы предприятий.

Однако, принимая решение о какой-либо реорганизации, следует не только учитывать объективную необходимость в проведении подобных преобразований, оценивать их реальные последствия, но и изучить соответствующую литературу самостоятельно, привлекать специалистов. Учитывая то, что реинжиниринг бизнес-процессов является довольно радикальным методом, принимая решение о реорганизации на предприятии, руководитель должен очень ответственно подойти к вопросу найма специалиста по реинжинирингу.

Типичные функции, которые отводятся специалистам-консультантам по реинжинирингу:

- методическая поддержка;
- координация работ с использованием предыдущего опыта;
- организация и проведение семинаров с высшим руководством;
- тренинг и становление команд, способных самостоятельно решать проблемы;
- объективная оценка ситуации;
- «третья сторона» в контактах, как с внешними клиентами, так и внутри компании.

Если квалифицированный консультант подобран, все предварительные мероприятия проведены, необходимые исследования окончены, полученные результаты зафиксированы, то, как советуют известные специалисты в области реинжиниринга, следует начинать реинжиниринг с какого-нибудь небольшого отдела предприятия. При неудачном реинжиниринге легче исправлять последствия в малом объеме.

Многие специалисты в области реинжиниринга также предполагают, что не стоит проводить реинжиниринг бизнес-процессов всего предприятия, если оно вполне работоспособно и получает прибыль. Реорганизация может быть осуществлена в ряде локальных точек при необходимости повышения эффективности их работы, то есть где она объективно необходима. Это не повлечет за собой ощутимого спада активности текущей производственной деятельности всего предприятия.

Реинжиниринг бизнес-процессов, как уже отмечалось выше, предполагает внедрение новых или совершенствование существующих информационных технологий на предприятии.

Идея использования информационных технологий для повышения эффективности функционирования предприятий не является новой. Однако бездумный, бессистемный подход к автоматизации не только не дает

желаемого эффекта, но, наоборот, приводит к совершенно противоположным результатам. Какие преимущества должна предоставлять информационная технология в современных условиях реформирования бизнес-процессов предприятия?

Информационные технологии (ИТ) предоставляют инструменты и играют четыре важнейших роли в проектах улучшения бизнес-процессов:

- 1. ИТ как основа для построения новых процессов.** Информационные технологии делают возможными новые процессы, помогают построить инновационные бизнес-процессы, которые нельзя построить иначе. Внедрение новейших информационных технологий позволяет упростить существующие бизнес-процессы, повысить их эффективность, либо просто заменить их принципиально новыми бизнес-процессами. Например, широкое распространение электронной почты кардинально изменило многие процессы в отделах снабжения, маркетинга и сбыта, сделав коммуникации с поставщиками и заказчиками более простыми и надежными. Одновременно с этим электронная почта заняла важное место в процессах доставки информации и принятия решений, потеснив традиционную почту, факсимильную и даже телефонную связь.
- 2. ИТ как средство управления проектами.** Инструменты информационных технологий помогают содействовать управлению проектами совершенствования бизнес-процессов, анализировать существующие и определять новые процессы. Имеющиеся в этой области программные средства можно условно разделить на две категории. К первой категории относятся программные средства, позволяющие управлять любыми проектами, например, Microsoft Project. Продукт, базирующийся на принципах сетевого планирования и управления, способствует детальному планированию и управлению по ходу выполнения проекта всеми имеющимися в наличии задачами и ресур-

сами, позволяет не выйти за рамки намеченного срока и запланированного бюджета. Ко второй категории относятся такие специфические для проектов реинжиниринга бизнес-процессов средства, как система ReThink, позволяющие моделировать существующие бизнес-процессы предприятия, а затем на основе анализа модели “что если” рассматривать различные варианты возможных бизнес-процессов и выбирать оптимальный вариант.

3. **ИТ как средство электронных коммуникаций.** Информационные технологии сближают людей, связывая их электронным способом и позволяя плодотворно работать, не видя друг друга. В настоящее время существует огромное количество широко распространенных коммуникационных технологий, среди которых – локальные вычислительные сети, удаленный доступ через модем, телефонная, факсимильная, пейджерная, сотовая и спутниковая связь и, конечно, всемирная сеть Интернет, которая сама по себе представляет целый спектр мощных коммуникационных технологий. Одной из последних информационных технологий из палитры Интернет является компьютерная телефония, обеспечивающая практически такое же качество соединения, как и обычная телефонная связь.
4. **ИТ как средство построения корпоративных информационных систем (КИС).** Информационные технологии помогают связать воедино различные направления бизнеса, объединяя их на основе единой корпоративной информационной системы. Множество компаний – производителей программного обеспечения, такие как SAP, IBM, BAAN, предлагают интегрированные программные решения в области КИС. Например, информационная система R/3 компании SAP содержит несколько десятков модулей, охватывающих практически все виды деятельности крупной корпорации. Такое комплексное применение новейших информационных технологий позволяет сде-

лать огромный рывок в эффективности функционирования предприятия в целом.

Что касается проведения самого реинжиниринга бизнес-процессов предприятия, то для этих целей существует соответствующее программное обеспечение. Для того чтобы облегчить трудоемкий процесс перепроектирования бизнес-процессов, ведущими фирмами-разработчиками были созданы программные средства, позволяющие осуществлять реинжиниринг наиболее эффективно и с минимальными затратами времени. Наиболее известными из них являются программное средство компании Инфосервис BPwin (AllFusion Process Modeler) и программные продукты семейства ARIS 6.0 [1].

1. BPwin содержит два основных модуля: AllFusion Process Modeler и AllFusion Modeeling Suite (рис. 1).

1.1. AllFusion Process Modeler – мощный инструмент моделирования, который используется для анализа, документирования и реорганизации сложных бизнес-процессов. Process Modeler соответствует современным требованиям бизнеса, так как позволяет четко документировать различные аспекты деятельности – действия, которые нужно предпринять, способы их осуществления, необходимые для этого ресурсы.

1.2. Модели Process Modeler дают основу для осмысления бизнес-процессов и оценки влияния тех или иных событий, а также описывают взаимодействие процессов и потоков информации в организации. Неэффективная, высокозатратная или избыточная деятельность может быть легко выявлена. С помощью Process Modeler пользователь может сделать свою работу более продуктивной. Простота создания компонентов моделей, удобство их перемещения облегчают работу проектировщика. Интерфейс Process Modeler, выполненный в стиле "проводника", упрощают навигацию и редактирование сложных процессов с иерархической структурой. Развитые возможности изменения масштаба представления позволяют

быстро найти и сосредоточиться на необходимой для работы части модели процесса.

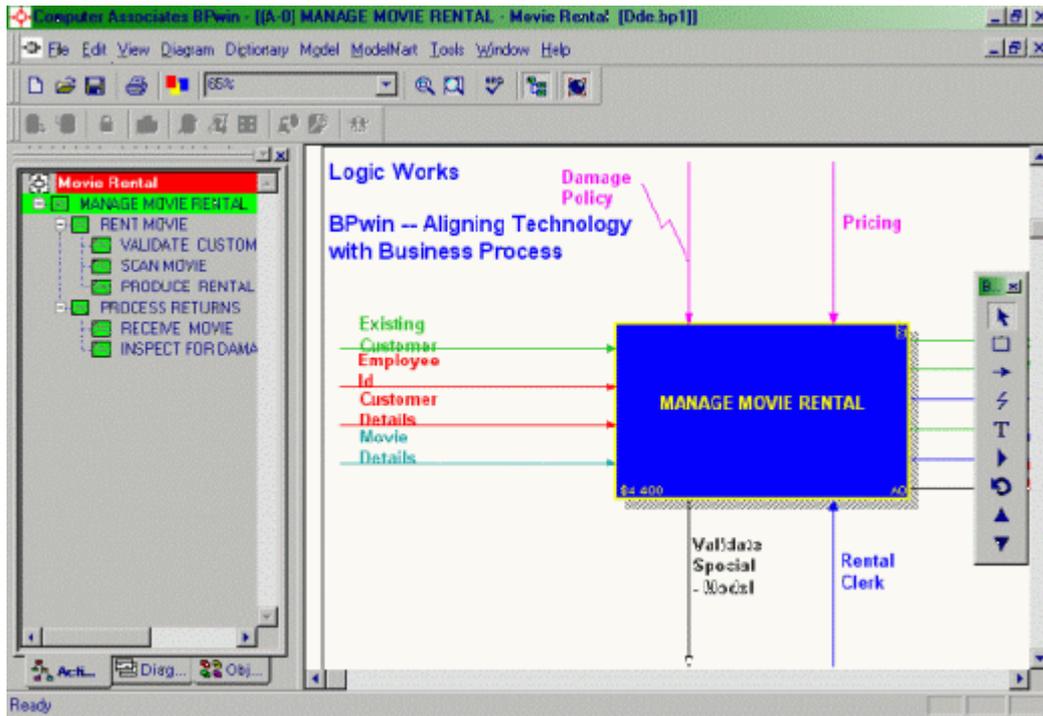


Рис. 1. Интегрированная среда разработки моделей BPwin 2.5

### 1.3. AllFusion Modeeling Suite позволяет:

- обеспечить эффективность операций, рассматривая текущие бизнес-операции через мощные инструменты моделирования;
- совершенствовать бизнес-процессы, формулируя и определяя альтернативные реакции на воздействия рынка;
- быстро исключать непродуктивные операции, легко и интуитивно сопоставляя операционные изменения. Неэффективные, неэкономичные или избыточные операции могут быть легко выявлены и, следовательно, улучшены, изменены или вовсе исключены в соответствии с целями компании.

2. Программные продукты семейства ARIS 6.0 также предназначены для разработки и реинжиниринга бизнес-процессов (рис. 2).

2.1. ARIS Easy Design создан для тех, кто приступает к работе по документированию и реинжинирингу бизнес-процессов. Программа предназначена для отдельных сотрудников компании, описывающих свои бизнес-процессы в виде графических моделей. Это простой гибкий инструмент, не требующий от пользователя никаких специальных знаний. Программа позволяет использовать мультимедийные объекты, такие как текст, презентации, видеофрагменты и ссылки на Интернет. Режим визуализации бизнес-процессов на полном экране и опции навигации обеспечивают пользователю удобный рабочий интерфейс.

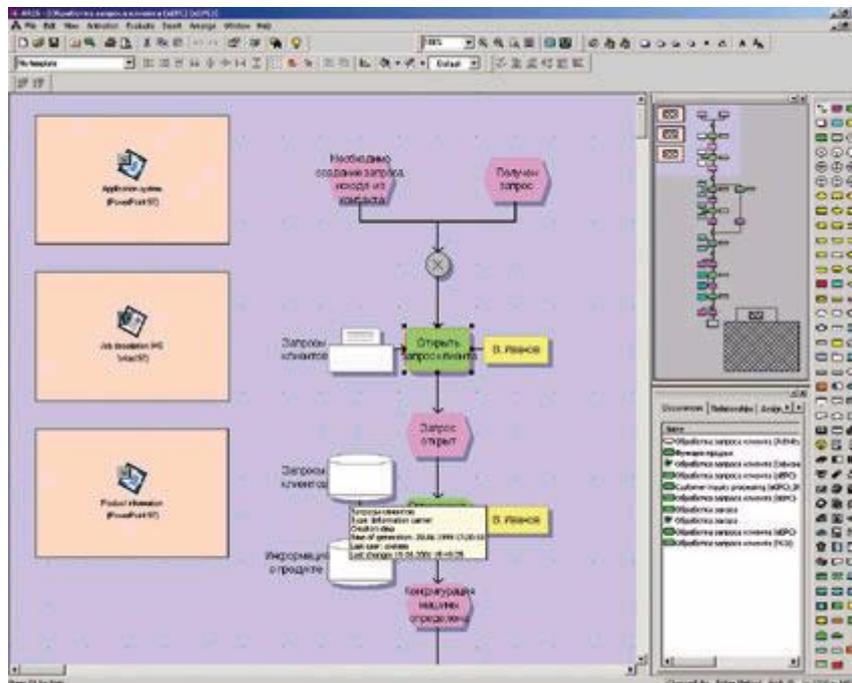


Рис. 2. Инструментальная среда ARIS 6.0

2.2. ARIS Toolset – профессиональное инструментальное средство для разработки и реинжиниринга бизнес-процессов. Программный продукт и его дополнительные компоненты позволяют разрабатывать бизнес-процессы в масштабах всей компании.

ARIS Toolset предоставляет большое количество многократно апробированных методов моделирования бизнес-процессов. Это позволяет легко настраивать программу к индивидуальным требованиям.

Простые в использовании и мощные функции генерации моделей облегчают работу и обеспечивают получение непротиворечивых результатов. Это приводит к снижению стоимости проектов. Модели можно разрабатывать и в графическом, и в текстовом формате.

#### Список литературы

1. [www.interconsulting.ru](http://www.interconsulting.ru)
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент. – М.: Финпресс, 2000.
3. Попов Э., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии // [www.skbkontur.ru](http://www.skbkontur.ru).
4. Реинжиниринг – путь к переменам // [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).