



УДК 007

РОЛЬ РЕИНЖИНИРИНГА В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.П. Федулов alfedulov@gmail.com

Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, Россия, г. Саратов

Данная статья предлагает рассмотреть значение реинжиниринга в задачах развития предприятия. Реинжиниринг выступает как инструмент радикальных изменений, повышения производительности и эффективности деятельности предприятия. Рассматривается функциональное направление системы менеджмента качества (СМК) организации, которое позволяет осуществлять непрерывное повышение конкурентоспособности, и, как следствие, развитие самой организации. Процессный подход, входящий в обязательные принципы СМК, позволяет не только четко скоординировать деятельность, но и провести наглядную оптимизацию существующего производства. В совокупности с циклом Plan-Do-Study-Act (PDSA) Шухарта-Деминга, совершенствование и реорганизация процессов фирмы превращается в бесконечный планируемый процесс.

THE ROLE OF REENGINEERING IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY

A. P. Fedulov e-mail alfedulov@gmail.com

Saratov socio-economic Institute (branch) of PRUE. G. V. Plekhanova, Russia, Saratov

This article proposes to consider the importance of reengineering in the development of the enterprise. Reengineering acts as a tool for radical changes, increasing productivity and efficiency of the enterprise. We consider the functional direction of the quality management system (QMS) of the organization, which allows for continuous improvement of competitiveness, and, as a consequence, the development of the organization. The process approach, which is included in the mandatory principles of the QMS, allows not only to coordinate activities, but also to conduct a visual optimization of existing production. Together with the Plan-Do-Study-Act (PDCA) Shewhart-Deming cycle, the improvement and reorganization of the firm's processes is transformed into an endless planned process.

Одним из функциональных направлений системы менеджмента качества (СМК) организации является непрерывное повышение конкурентоспособности, и, как следствие, развитие самой организации. Процессный подход, входящий в обязательные принципы СМК, позволяет не только четко скоординировать деятельность, но и провести наглядную оптимизацию существующего производства. В совокупности с циклом Plan-Do-Study-Act (PDSA) Шухарта-Деминга, совершенствование и реорганизация процессов фирмы превращается в бесконечный планируемый процесс.

Для характеристики этапа совершенствования/перестройки внутриорганизационных процессов применяют понятие «реинжиниринг» – деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте; процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на более высокий уровень. Впервые, понятие «Для характеристики этапа совершенствования/перестройки внутриорганизационных процессов применяют понятие реинжиниринг – деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте; процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема инжиниринга на более высокий уровень.» [3]

Если реинжиниринг – это действие, то «бизнес-процессы организации являются объектом данного действия. Бизнес-процесс – это регулярно повторяющаяся



последовательность взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя и выдается ему результат.» [3]

Слово «реинжиниринг» происходит от слова «инжиниринг» – набор приемов, методологий, подходов для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Целью реинжиниринга является резкая перестройка процессов или бизнеса в целом для повышения эффективности предприятия. Причем перестройка происходит быстро и скачкообразно.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий происходит, когда: существует потребность в радикальных преобразованиях; происходит смена действующих структур управления;

требуется реструктуризация бизнеса и пр.

Следует отметить следующие явления, которые являются индикаторами необходимости реинжиниринга. А именно: серьезный кризис, сильно негативные экономические прогнозы, тренд на усиление позиций конкурентов и т.д. Фактом является позиция того, что реинжиниринг необходим лишь в кейсе необходимости радикального улучшения показателей эффективности посредством пересмотра самих методов управления.

Отметим следующие характеристики реинжиниринга: полный пересмотр и старт процесса с нуля; сомнение в current-state системе, её стандартами. Новый взгляд на способ ведения хозяйства; как следствие результат в кардинально отличающихся показателях эффективности.

Процесс реинжиниринга можно подразделить на основные этапы:

1. Подготовка желаемого прообраза организации и проработка конкурентной стратегии. «При формировании прообраза необходимо учитывать стратегию развития, планово-финансовые расчеты, материально- хозяйственную базу, требуемый уровень информационного обеспечения, психологическую подготовленность работников фирмы к изменениям и пр» [8]

2. Подготовка к разработке модели бизнеса фирмы. Данный этап называют ретроспективным или обратным реинжинирингом. На данном этапе происходит качественная и количественная оценка бизнес-процессов предприятия.

3. Разработка модели нового бизнеса: новые модели бизнес-процессов; оптимальные и эффективные стандарты, четкие определения технологий и её реализации; очерчивание и пересмотр самих обязанностей сотрудников, описание их в согласованных документах, договорах; пересмотр и оптимизация системы мотивации труда персонала; определение собственных программ подготовки, тренингов, workshop'ов и т.д. важным элементом является внедрение необходимых ERM/CRM систем и необходимое для них оборудование;

4. Интеграция модели нового бизнеса. На данном этапе важно правильно объединить новые элементы со старыми (рисунок 1).

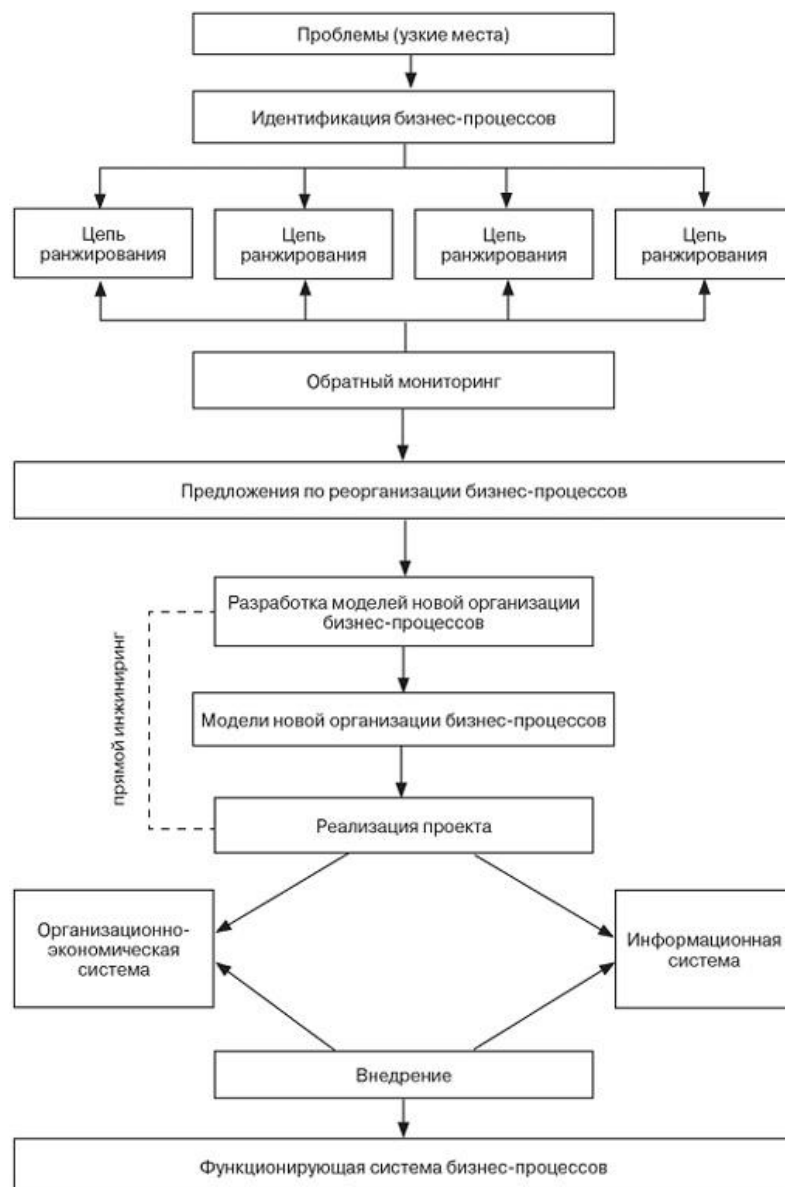


Рис. 1. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов

«С развитием современных технологий исчезла стабильность, а с ростом конкуренции - изменилась и роль потребителя. Соревнование между производителями привело к дроблению массового рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям, а не наоборот» [1].

Реинжиниринг приводит к реконструкции бизнес-процессов организации

1. Слияние соседних, зависимых процессов в один.
2. Определение исполнителя на задачу в процессе реинжиниринга- вертикальное сжатие процессов. «Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи» [7].
3. В реинжиниринге процессов следует по возможности отказываться от линейных рабочих процессов, используя параллельные процессы или ветвления.
4. Применять различные версии процессов в зависимости от конкретной ситуации.
5. Выполнение работ в том месте, где это целесообразно. При этом отмечен



положительный опыт применения реинжиниринга на конкретных предприятиях (табл. 1). Применение реинжиниринга позволяет распределить исполнение процесса между различными структурами, «устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом» [2].

6. Уменьшать ветвление в процессах. «Вместо проверки каждого из выполняемых заданий перепроектированный процесс часто агрегирует эти задания и осуществляет проверки и управляющие воздействия в отложенном режиме, что заметно сокращает время и стоимость процессов» [1]

Таблица 1 - Примеры реинжиниринга на российских предприятиях[4]

Компания	Реинжиниринг	Эффективность от внедрения	Трудности
1) ООО Международные полиграфические системы «ИПРИС»	Реинжиниринг обусловил усовершенствование логистической модели компании. Была разработана оптимальная схема управления товарными ресурсами с целью достижения больших оборотов на гораздо меньших товарных запасах.	Были высвобождены значительные оборотные средства, ранее «омертвленные» в складских запасах. Это позволило наполнить новую систему материального стимулирования работников финансами.	Преобразования потребовали радикальной смены корпоративной информационной системы. Не все сотрудники смогли принять для себя необходимость перемен, в связи с этим, руководству пришлось расстаться с рядом работников, в том числе и топ-менеджеров.
2) ООО «ЭКСО»	Ускорение процесса приемки сырья, которое, в свою очередь, было произведено за счет оптимизации работы службы управления качеством.	Снижение простоев производственных рабочих	Устаревающая производственно-техническая база предприятия.

7. Выделяется исполнитель с точкой контакта. Данный механизм используется выступает в роле буфера между сложным процессом и заказчиком.

8. Использование централизованно- децентрализованного подхода. «Современные технологии дают возможность компаниям действовать полностью автономно на уровне подразделений, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными» [5, 6].

В итоге можно сделать ряд выводов. Реинжиниринг процессов – радикальная мера быстро перестроить свой бизнес и подстроиться под меняющиеся требования рынка. Он имеет этапы, позволяющие организовать процесс изменения правильно, учитывая каждые детали. Не смотря на большое количество достоинств и финансовые выгоды, реинжиниринг бизнес-процессов может оказать негативное влияние на развитие организации. Поэтому очень важно учитывать все возможные риски, четко и правильно спланировать деятельность по реинжинирингу, выводы на основании статистических количественных данных.



1. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – СПб.: Изд. СПб. ун-та, 2014. – 215 с.
2. Монахова, Е.Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? / Е.Л. Монахова // Управление компанией. - №6. - 2013. – С. 210.
3. Ойхман, Е.Г.. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2012. - 205 с.
4. Павлюк А.К., Меркушева Н.И. Применение реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях // Молодой учёный Ежемесячный научный журнал № 1 (81) / 2015, С. 265
5. Фещенко, В.В. Построение структуры системы обучения персонала современной организации / В.В. Фещенко // Экономика. Социология. Право. - 2017. - № 1 (5). - С. 33-37.
6. Фещенко, В.В. Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента и корпоративной культуры организации / В.В. Фещенко // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 4-2 (81-2). - С. 792-797.
7. Фещенко, В.В. Совершенствование управления инновационным потенциалом персонала / В.В. Фещенко // В сборнике: Социально-экономическое развитие союзного государства в условиях глобализационных процессов Материалы международной научно- практической конференции. Под редакцией С.Л. Ложкиной, Г.А. Куликовой. - 2016. - С. 265-268.
8. Хачатурова А.Э., Филипов В.И., Чернышова Г.Ю., Гаманюк Н. Г., Грибанова Н.Ф., Фатьянова А.А., Струбалин П.В., Никулина Ю.В., Соколова Т. Н., Волошин И. П., Щербаков В. А., Гусятников В.Н., Каюкова И.В., Безруков А.И., Алексенцева О.Н., Данилова М.А., Коробченко Е.В. /Информационные технологии и математические модели в инновационном развитии Российской экономики монография Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н.Г. Чернышевского, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Саратов 2018, С. 50