

УДК 338.24

*И. А. Евсева*

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», Нижний Новгород, e-mail: i.evseeva@bk.ru

*Т. А. Агальцова*

ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева», Нижний Новгород, e-mail: rerbo67@gmail.com

## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Ключевые слова:** инновационно-ориентированное предприятие, реинжиниринг бизнес-процессов, оптимальные критерии управления, информационные технологии, стратегическое управление.

В настоящее время в деятельности инновационно-ориентированных предприятий происходит динамичное внедрение технологий реинжиниринга, как инструмента стратегического управления предприятием. Применение несовременных методов и инструментов разработки и внедрения управленческих решений приводит к потере имиджа и конкурентоспособных позиций на рынке. Новые и усовершенствованные концепции реинжиниринга бизнес-процессов, начинают оказывать положительное влияние на развитие устаревшие модели управления. Что позволяет путём анализа и моделирования улучшить показатели производства и отвечать требованиям конкурентной борьбы на рынках продукции и услуг. В статье предложена модель реинжиниринга бизнес-процессов выстроенная на основе оптимальных критериев управления. Подробно представлены особенности установленных показателей бизнес-процессов, их сущность и характеристика. Отмечена конструктивная роль информационных технологий. Описываются основные преимущества и недостатки, связанные с проведением реинжиниринга бизнес-процессов. Эффект от проведения реинжиниринга бизнес-процессов может быть выражен значительным улучшением показателей деятельности инновационно-ориентированного предприятия, к которым можно отнести: улучшение качества и скорости создания товаров или услуг, снижение затрат на производство, повышение конкурентоспособных позиций, нарастание маневренности и управляемости предприятия посредством прозрачности внутреннего механизма его деятельности, рост профессионализма персонала.

*I. A. Evseeva*

Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev,  
Nizhny Novgorod, e-mail: i.evseeva@bk.ru

*T. A. Agaltsova*

Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev,  
Nizhny Novgorod, e-mail: rerbo67@gmail.com

## **BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS A TOOL FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Keywords:** innovation-oriented enterprise, business process reengineering, optimal management criteria, information technology, strategic management.

Currently, the activities of innovation-oriented enterprises are dynamically implementing reengineering technologies as a tool for strategic enterprise management. The use of non-modern methods and tools for developing and implementing management solutions leads to a loss of image and competitive positions in the market. New and improved business process reengineering concepts are beginning to have a positive impact on the development of outdated management models. This allows us to improve production performance through analysis and modeling and meet the requirements of competition in the markets of products and services. The article proposes a model of business process reengineering based on optimal management criteria. The features of the established indicators of business processes, their essence and characteristics are presented in detail. The constructive role of information technologies is noted. The main advantages and disadvantages associated with the reengineering of business processes are described. The effect of reengineering business processes can be expressed by a significant improvement in the performance of an innovation-oriented enterprise, which can include: improving the quality and speed of the creation of goods or services, reducing production costs, increasing competitive positions, increasing the maneuverability and manageability of the enterprise through the transparency of the internal mechanism of its activities, increasing the professionalism of staff.

### **Введение**

Инновационное развитие предприятий во всех направлениях предпринимательства сконцентрировано на решении множества стратегических задач, направленных на достижение конкретных результатов и дальнейшее совершенствование технологий. Каждая выстраиваемая стадия улучшения производственных и операционных процессов сконцентрирована на достигнутых итогах оценки инновационно-ориентированного потенциала предприятия. В последнее время менеджеры высшего звена и руководители четко понимают, что достичь повышенных значений функционирования предприятия возможно только путем применения в управлении эффективных управленческих стратегий развития. Именно поэтому, возможность применения технологий реинжиниринга, как стратегического инструмента управления предприятием, очень необходимо.

**Цель** исследования: проанализировать перевод бизнес-процессов от текущего состояния к усовершенствованному состоянию и оценить направленность воздействия внедряемых мероприятий реинжиниринга на дальнейшее развитие инновационно-ориентированного предприятия.

### **Материалы и методы исследования**

Информационно-исследовательскую базу составили материалы публикаций специалистов в данной области знаний.

### **Результаты исследования и их обсуждения**

Происходящие, в современном деловом мире, непрерывные модификации информационно-цифровых технологий, растущие желания и потребности клиентов, подталкивают и направляют инновационно-ориентированные предприятия к стремлению не только сохранить, но и повысить конкурентные позиции, посредством изменения тактики управления и стратегических решений.

Реинжиниринг – это радикальная перестройка существующих бизнес-процессов, обеспечивающая переход на вновь установленные позиции построения инновационно-ориентированной деятельности предприятия.

Данный вид выставляет требования к выполнению и решению множества задач проектирования и учреждения технических

консультантов по внедрению мероприятий реинжиниринга. При достижении возможности выйти из проблемы и решении поставленных задач, намеченные трансформации завершаются, и, обладая новыми особенностями, предприятие продолжает путь своего развития по улучшению бизнеса. А последующие мероприятия, включающие постоянные небольшие доработки и процессы модернизации, будут выполняться в ходе текущей работы.

На основе мероприятий реинжиниринга необходимо направить и свести к ранжированию списка все имеющиеся бизнес-процессы для дальнейшей эффективной работы предприятия, по их оптимальному анализу и оценке, в том числе к соотношению принятых параметров: затраты на производство, качество товара (услуг), скорость выполнения, обеспечение информацией. Выстраивание оптимальной модификации и определение критериев качества от начальных значений к конечным значениям, в том числе с обязательным мониторингом промежуточных результатов, позволит ускорить выполнение процессов [1, 2].

Инновационно-ориентированные предприятия прибегают к реинжинирингу в следующих случаях:

- выявление угроз потери достигнутого конкурентного преимущества;
- снижение потребительского качества в производимой продукции и предоставляемых услугах;
- реализацию информационно-цифровых мероприятий;
- проведение комплексного модифицирования организационной структуры.

На основе вышесказанного, наиболее важной целью реинжиниринга бизнес-процессов будем считать качественное усовершенствование взаимосвязанных направлений деятельности инновационно-ориентированного предприятия.

Во время реализации мероприятий реинжиниринга бизнес-процессов предполагается решение следующих взаимосвязанных задач:

- производится выбор бизнес-процессов, которые будут соответствовать стратегическим целям предприятия;
- определяется инструмент для выстраивания эффективной работы наиболее приоритетных бизнес-процессов предприятия;
- осуществляются процедуры мониторинга и анализа существующих бизнес-про-

цессов по выявлению ресурсных возможностей для их трансформации;

- ликвидируются установленные неэффективные бизнес-процессы;

- определяются критерии качества моделей бизнес-процессов, обладающие приоритетными показателями;

- разрабатываются административно-должностные инструкции, нормативы, позволяющие персоналу двигаться в различных направлениях и разрешающие самостоятельно принимать решения;

- перерабатываются или вновь разрабатываются формы-носители цифровой информации о ходе и результатах выполнения каждой бизнес-операции;

- осуществление тренинговых мероприятий, направленных на расширение знаний сотрудников.

Периоды разработки и внедрения новых стандартов должны быть наполнены и взаимосвязаны согласованными действиями и обоснованными параметрами проводимого детального контроля и оперативного выявления отклонений внедряемых моделей реинжиниринга бизнес-процесса, с детальным выходом из изменяющихся условий деятельности.

Решающая сила информационно-цифровых технологий содержится в способности ломать установленные правила, которые сдерживают и ограничивают возможности выбора методов успешной деятельности,

при этом делает её наиболее важной для инновационно-ориентированных предприятий, ищущих конкурентные преимущества [3]. Проанализируем некоторые примеры существующих правил организации работы, которые могут быть разрушены на основе информационно-цифровых технологий (табл. 1).

Нелегко переоценивать существенность современных информационных технологий для мероприятий реинжиниринга, так как именно они считаются существенным конструктивным критерием успеха. Тем не менее, инновационно-ориентированным предприятиям лучше остерегаться мысли, что цифровые технологии являются единственным существенным фактором реинжиниринга.

Мероприятия стратегического усовершенствования бизнес-процессов обеспечат выполнение следующих важных задач:

- приспособление систем и функций управленческого планирования, контроля и учёта, которые позволяют быстро и беспрепятственно использовать современные информационно-цифровые технологии;

- усовершенствованные подробные инструкции по соблюдению принятых бизнес-процессов, позволяющие сотрудникам качественно выполнять свои должностные обязанности и сохраняющие за ними право самостоятельно принимать срочные управленческие решения в пределах их ответственности;

Таблица 1

Конструктивная роль информационно-цифровых технологий

Устаревшие нормы	Новые нормы
Информация может быть доступна только в одном месте и в конкретное время	Информация может быть доступна одновременно тогда, когда она необходима и с разных средств источников
Сложную работу осуществляют только специалисты	Работник широкого профиля может осуществлять и работу специалиста
Управление осуществляется на базе централизации или децентрализации	Применение и сочетание централизованных и децентрализованных уровней управления
Все решения принимаются высшим руководством	Ответственность и оперативные решения являются частью работы каждого сотрудника
Наличие помещения (офиса) необходимое условие для получения, передачи, сохранения информации	Возможность для получения, сохранения, отправления информации расширена и неограниченна местом местонахождения
Персональный контакт с потенциальным покупателем – это лучший контакт	Лучший контакт с потенциальным покупателем – это эффективный контакт
Месторасположение объектов – установлено конкретными координатами	Месторасположение объекта – позволяет идентифицировать конкретное рабочее место
Планы определяются на основе консервативных методов	Планы видоизменяются при необходимости с применением экспериментального и программно-целевого планирования

Составлено авторами по основе [4].

- высококвалифицированных компетентных сотрудников, мотивированных на достижение достойного результата;

- видоизмененную структуру управления предприятия, позволяющую быстро и качественно реагировать на требования современного рынка.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет радикальное перепроектирование всех существующих бизнес-процессов, которое способствует резкому повышению результативной деятельности инновационно-ориентированного предприятия, получению добавленной стоимости и повышению производительности труда. Для многих современных предприятий в условиях перехода к цифровой экономике подобное переосмысление становится особенно актуальным.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает проведение детального обследования и изучения организационной структуры инновационно-ориентированного предприятия с выделением и описанием всех действий, осуществляемых при управлении и производстве. Качество проведенного анализа и результаты исследования позволят разработать новые бизнес-процессы.

Значимость управления процессами возрастает по мере увеличения роста и сложности бизнеса. Возрастает потребность в структурировании деятельности предприятия с контролем всех участков.

Для стратегического управления бизнес-процессами требуется точно установить последовательность выбора процессов, включая: идентификацию стратегии, разработку концепции, идентификацию бизнес-процессов, разработку регламентов процессов, построение новых бизнес-процессов, управление изменениями, результат (рис. 1) [5].

Идентификация стратегий инновационно-ориентированного предприятия – это анализ основных требований и потенциальных программ, раскрывающих стратегическое видение на соответствие установленным целям и задачам.

Разработка концепции установлена выстраиванием конструкции, которая будет включать общий системный переход от текущего положения объектов управления к желательному положению.

Идентификация бизнес-процессов – формулирование существующих проблем и обоснование необходимости для проведения реинжиниринга.



Рис. 1. Этапы стратегического управления бизнес-процессами (составлено авторами)

Разработка регламентов процессов – проектирование системы управления инновационно-ориентированным предприятием, с очередностью выполнения работ к их результатам.

Построение новых бизнес-процессов – разработка оптимальных критериев оценки бизнес-процессов.

Управление изменениями представляет собой непрерывный процесс цикла действий перевода бизнес-процессов от текущего состояния к усовершенствованному состоянию.

Результат – этапы последовательности действий, сопряженных с рисками и потерями, направленных на достижение поставленных стратегических целей и критериев успеха.

Необходимым условием при проектировании инструмента стратегического управления параметрами бизнес-процессов является целостность системы предложенных показателей с их функциями и свойствами использования в практической деятельности. Подобранный система значимых показателей позволит не только обеспечивать наличие возможности для объективной оценки промежуточных и контрольных значений состояния бизнес-процессов, но и предоставить полный набор согласованных, взаимосвязанных критериев, сосредоточенных на выполнении определенных задач и достижении стратегической цели [5].

Рассмотрим группу оптимальных критериев управления на примере выстроенно-

го алгоритма, который будет включать несколько основных элементов:

- ресурсы предприятия, определяют его потенциал и включают в свой состав: информацию, человеческие ресурсы, материально-техническую базу, оборотные средства, топливно-энергетические ресурсы;
- бизнес-процессы предприятия – целенаправленная сознательная деятельность с использованием имеющегося потенциала;
- результаты на выходе – завершающая стадия бизнес-процессов, с оценкой достигнутых качественных и количественных показателей;
- управление – правила выполнения бизнес-процессов;
- оптимальные критерии управления – качественный признак или свойство, на основе которых производится оценка; характеризующая эффективность управления и достижения запланированных результатов основной деятельности предприятия.

Система реинжиниринга бизнес-процессов осуществляется с помощью показателей, оптимальных критериев управления (ОКУ), как показано на рис. 2. Для критериев осуществляется мониторинг с оценкой состояния процесса, проводится анализ и устанавливаются целевые значения [5].

Рассмотрим более подробно каждый критерий управления:

- критерий результативности (ОКУ<sub>1</sub>). Для определения критерия результативности бизнес-процессов необходимо, в каком количестве получен производимый результат и в каком качестве;
- критерий эффективности (ОКУ<sub>2</sub>) рассчитывается как соотношение итоговых значений процесса на производство к затратам. Эффективность всех бизнес-процессов

необходимо проанализировать, поскольку основная цель заключается в производстве продукции с наименьшими затратами ресурсов;

- критерий производительности (ОКУ<sub>3</sub>). Данный критерий является определяющим показателем конкурентоспособности предприятия и рассчитывается как отношение достигнутого результата бизнес-процесса к числу участвующих исполнителей процесса;
- критерий качества (ОКУ<sub>4</sub>) измеряется степенью удовлетворенности клиентов, полученным результатом и определяется путём прямого опроса, в процессе прямого обслуживания клиентов или при помощи анкетирования. Для оценки итогов опроса устанавливаются оценки в баллах, учитывающие различные аспекты предоставленного сервиса;
- критерий затратности (ОКУ<sub>5</sub>). Для определения критерия затратности бизнес-процессов суммируем все затраты, направленные на достижение конечного результата (ресурсы, персонал, оборудование);
- критерий функционирования (ОКУ<sub>6</sub>), который позволяет оценить соответствие действий исполнителей бизнес-процесса требуемому алгоритму их выполнения;
- критерий сроков (ОКУ<sub>7</sub>). Один из оперативных критериев оценки бизнес-процессов. Определяется как длительности цикла, выраженного количеством времени, с момента начала выполнения поставленной задачи до её полного завершения;
- критерий финансового управления (бюджет) (ОКУ<sub>8</sub>), который устанавливает мероприятия по планированию, учёту и контролю финансовых потоков предприятия, для выполнения намеченных планов и достижения результатов деятельности предприятия [6].

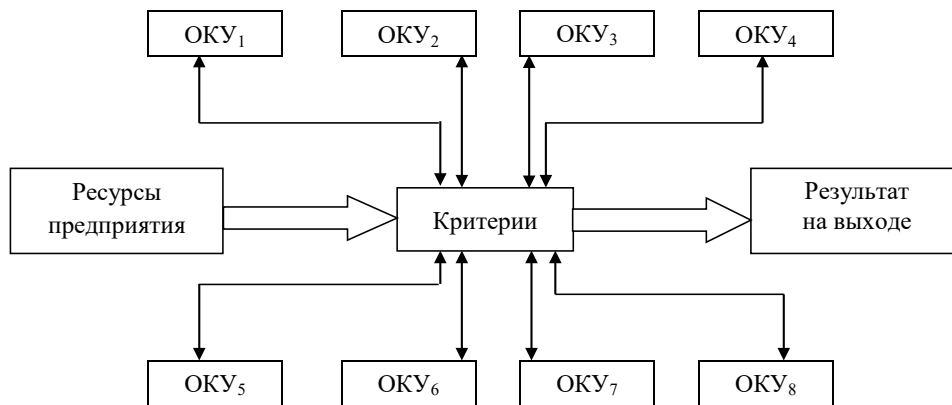


Рис. 2. Алгоритм внедрения системы реинжиниринга бизнес-процессов (составлено авторами)

Преимущества применения критериев системы реинжиниринга бизнес-процессов инновационно-ориентированного предприятия выражены не только в определении отрицательных факторов, которые не достигли необратимого характера, но и сочетании полноценных радикальных свойств, отрыва от конкурентов и создания уникальных конкурентных преимуществ.

Возможности развития предприятия исчерпываются после того, как будут внедрены мероприятия реинжиниринга бизнес-процессов. При этом предложенный проект будет охватывать несколько функциональных подразделений.

Преимущества, которые инновационно-ориентированное предприятие получит в результате проведения реинжиниринга, неоспоримы и приобретают не только внутренние, но и выраженные внешние факторы:

- улучшение качества и скорости создания товаров или услуг;
- снижение затрат на производство;
- повышение конкурентоспособных позиций;
- нарастание маневренности и управляемости предприятия посредством прозрачности внутреннего механизма его деятельности;
- рост профессионализма персонала.

Но существует ряд недостатков и ограничений, проявляющихся в результате проведения мероприятий реинжиниринга:

- интенсивная нагрузка на сотрудников и, как следствие этого, возникающие психологические сложности;
- необходимость осуществления работ, связанных с изменением корпоративных ценностей, убеждений и традиций;
- стремительный рост предприятия или его доминирующая позиция на рынке, является сигналом, извещающим о приостановлении мероприятий реинжиниринга бизнес-процессов. Дальнейшие действия будут осуществляться по установленным сложившимся обстоятельствам.

### Заключение

По результатам успешно проведённых мероприятий реинжиниринга с внедрением обновленной системы управления, инновационно-ориентированное предприятие добивается радикальных изменений и существенного роста эффективности.

Таким образом, трансформация бизнес-процессов на таком предприятии станет частью её повседневных ритуалов, вызванных постоянными изменениями во внешней сфере: степень имеющихся технологий, обеспечение потребностей клиентов, честная конкуренция, новые позиции на рынке.

### *Библиографический список*

1. Лапаев Д.Н. Многокритериальное принятие решений в экономике: монография. 2-е изд. Н. Новгород: Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева, 2016. 281 с.
2. Морозова Г.А. Современные подходы к оценке взаимосвязи маркетинговой и финансовой функций управления // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций. НГТУ им. Р.Е. Алексеева. 2016. С. 42-46.
3. Аленкова И.В., Агальцова Т.А. Экономика инновационно-ориентированного предприятия: учебное пособие. М.: КноРус, 2016. 263 с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
5. Евсеева И.А. Модель управления структурой финансирования инновационных проектов // Фундаментальные исследования. 2015. № 12-6. С. 1210-1214.
6. Щекотурова С.Д., Яшин С.Н. Применение методики оценки эффективности инновационного развития предприятия на примере ПАО «Русполимет» // Финансы и кредит. 2016. № 47(719). С. 27-47.