

УДК 658.5

Л. С. Дремайлова

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Санкт-Петербург, e-mail: liliya-ageeva2013@yandex.ru

Д. В. Варламова

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Санкт-Петербург, e-mail: varlamova@limtu.ru

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: ФАКТОРЫ УСПЕХА

Ключевые слова: факторы успеха реинжиниринга, бизнес-процесс, реинжиниринг, организация производства, управление изменениями.

Реинжиниринг бизнес-процессов определяется как одно из наиболее важных решений для организационных улучшений в отношении всех показателей эффективности бизнес-процессов предприятия. Он помогает руководителям отказаться от реализации неактуальных процессов и повысить конкурентоспособность организации. Под реинжинирингом понимается радикальное преобразование процессов и процедур в целях достижения скачкообразных улучшений основных экономических показателей деятельности организации. Результаты реинжиниринга поражают, так как он способен изменить структуру организации, с помощью изменения роли кадров и реконструкции использования технологий. В статье приводится определение сути реинжиниринга бизнес-процессов, выделяются факторы успеха и неудачи организации, связанные с разработкой и внедрением процессов реинжиниринга. Помимо этого, авторами затронуты вопросы управления человеческими ресурсами организации с целью адекватного восприятия сотрудниками проводимых изменений, а также их эффективной реализации.

L. S. Dremailova

St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, Saint-Petersburg, e-mail: liliya-ageeva2013@yandex.ru

D. V. Varlamova

St. Petersburg National Research University of Information Technologies, Mechanics and Optics, Saint-Petersburg, e-mail: varlamova@limtu.ru

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES: SUCCESS FACTORS

Keywords: reengineering success factors, business process, reengineering, production organization, change management.

Business process reengineering is defined as one of the most important solutions for organizational improvement with respect to all the performance indicators of the business processes of an enterprise. It helps managers to abandon the implementation of irrelevant processes and increase the competitiveness of the organization. Reengineering is understood as a radical transformation of processes and procedures in order to achieve leaps and bounds improvements in the main economic indicators of the organization. The results of reengineering are striking, as it is able to change the structure of the organization, by changing the role of human resources and reconstructing the use of technology. The article defines the essence of business process re-engineering, highlights the factors of success and failure of the organization associated with the development and implementation of re-engineering processes. In addition, the authors touched on the issues of human resource management of the organization in order to adequately perceive the changes being carried out by employees, as well as their effective implementation.

Введение

Цели большинства организаций состоят в том, чтобы развиваться с высокой производительностью, добиваться отличной работы, минимизировать стоимость услуг и продуктов, и повышать ценность для клиентов

за счет хорошего понимания их требований. Следовательно, цели необходимо эффективно и постоянно пересматривать с учетом влияния новых технологий, текущих изменений и позиций наиболее сильных конкурентов, а также перепроектировать их для

того, чтобы добиться стратегического и оперативного успеха. Причинами стратегических неудач организаций, как правило, являются неэффективность бизнес-процессов, отсутствие инноваций, что влечет за собой серьезные последствия для компании и ее конкурентоспособности. За два последних десятилетия были разработаны различные инструменты и методы улучшения и ускорения организационных процессов. Одним из таких инструментов является реинжиниринг бизнес-процессов (РБП), который привлек широкое внимание ученых, а также стал востребованным явлением в менеджменте.

Цель исследования – проанализировать концепцию реинжиниринга и выделить основные факторы успеха внедрения РБП.

Материалы и методы исследования

В ходе выполнения работы, был проанализирован обзор зарубежной и отечественной литературы, а также материалы, размещенные в интернет-ресурсах. Использовались такие методы исследования, как анализ методологических основ бизнес-процессов организации и концепции реинжиниринга бизнес-процессов, обобщение опыта применения реинжиниринга, во избежание типичных ошибок при внедрении проекта РБП.

Большинство российских организаций всё еще базируются на принципах, которые сформулировал Адам Смит в своем основном, фундаментальном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», опубликованном в 1776 г. [4]. Учёный предлагал разбить производственный процесс на элементарные задания, которые смог бы выполнять один рабочий без высокой квалификации, и умения выполнять работу в целом, достаточно, чтобы сотрудник специализировался на одном или нескольких простейших заданиях. Эту идею реализовать не составило трудности, следовательно, такие принципы стали весьма успешны в производстве, требующем большого количества рабочих на простое оборудование. Однако, в современных реалиях этого недостаточно. Продукцию необходимо ориентировать под узкие группы потребителей, исполнители, в свою очередь, хорошо образованны и ответственно подходят к выполнению задач. Конкурентный рынок стал заметно шире, а фокус внимания нацелен на потребителя. Там не менее, многие компании продолжают придерживаться старых идей. Именно поэтому необходимо переосмыслить концеп-

цию видения бизнеса и использовать принципиально иной подход, который способен реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов.

Один из таких подходов – реинжиниринг бизнес-процессов, используемый с 1990 года, работает в больших масштабах и принес много преимуществ, таких как снижение затрат и увеличение производства, улучшение качества продукции и повышение удовлетворенности потребителей. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи впервые ввели определение реинжиниринга: «Это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях результативности» [3]. Это означает пренебрежение всеми существующими структурами вокруг бизнес-процесса, изобретение новых способов завершения, выполнения работы, и выполнения работы в рекордно короткие сроки.

Реинжиниринг – это повторное обновление бизнес-процесса, которое начинается с предположений и не принимает ничего, как должное [1]. Это определение подразумевает, что перед реинжинирингом необходимо понять процесс и фундаментальную бизнес-операцию, игнорируя основополагающие правила и предположения традиционных / старых бизнес-процессов, затем выполнить радикальную перестройку бизнес-процесса, с целью достижения впечатляющей производительности, которая может быть измерена с точки зрения времени, скорости, стоимости и качества. Каждая из частных и государственных организаций либо использует, либо ищет альтернативные методы, которые приводят к достижению тех же результатов. Хотя многие организации приняли концепцию РБП, лишь немногие из них добились успеха.

Результаты исследования и их обсуждение

Был проведен обзор литературы для выявления факторов, которые потенциально могут повлиять на успех реинжиниринга. В результате этого обзора, выделим 7 факторов успеха:

1) Эгалитарное лидерство. Главный ключ в управлении состоит из вовлеченности сотрудников, характера лидерства и коммуникаций. Топ-менеджеры должны предоставить видение (поделиться видени-

ем), чтобы стимулировать изменения. Все сотрудники должны более чутко реагировать на изменения. Все члены команды РБП должны знать и иметь больше информации об этом процессе. Высшее руководство должно повышать осведомленность сотрудников через каналы связи, открыто и непрерывно развивать их способности и расширять возможности сотрудников, а также работать в новой системе принятия организационных решений, устанавливая доверие между сотрудниками внутри организации. Для этого можно использовать технологию системы поддержки коллективной работы – Groupware, что поможет сократить время, необходимое для анализа этапов РБП, и дать возможность высшему руководству реализовать оптимальную работу процесса за счет эффективного использования своих идей.

2) Совместная рабочая среда. Это связано с равноправной культурой, сотрудничеством (благоприятной средой) и является важным фактором успеха проектов РБП. Сотрудники должны работать вместе в одном и том же отделе организации и одновременно дружески и с доверием взаимодействовать друг с другом. В коллективе должна царить культура признания – эмоциональное взаимодействие между сотрудником и организацией в лице руководства или коллег. Компании с развитой культурой признания отличаются высоким процентом целеустремлённых, инициативных сотрудников. Регулярная обоснованная похвала вызывает в сотрудниках чувство выполненного долга; ощущение, что обратная связь от руководителя помогает становиться лучше, как специалисту; чувство, что компания использует их сильные стороны на общее благо.

3) Обязательства высшего руководства. Необходимо четко определить стратегическую миссию, ее необходимость для перепроектирования. Стратегическое управление является наиболее важной сферой в любой существующей организации, поскольку в ней задействованы старшие должностные лица, которые определяют стратегические направления организации. Высшее руководство должно быть полностью осведомлено обо всех условиях организации; иметь достаточные знания о проектах РБП и фактических прогнозах результатов РБП.

4) Изменения в системе управления. Данный фактор демонстрирует, как меняется система, улучшает работу и повышает производительность организации за счет

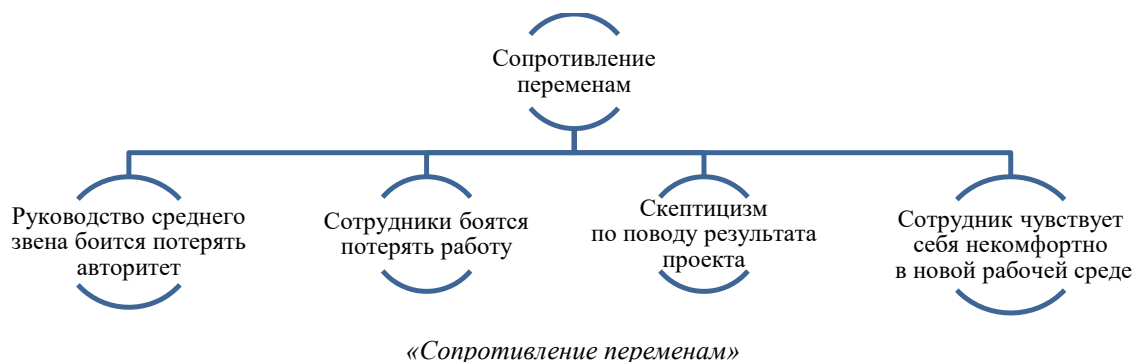
совершенствования организационных процессов, а также показывает, как организационный переход влияет на людей и команды. Целью управления изменениями является обеспечение условий для того, чтобы новая система применялась и могла эффективно выполнять все процедуры.

5) Использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). ИКТ представлены как естественный фактор РБП и важнейший компонент, играющий значительную и постоянную роль в проектах РБП. ИКТ включают в себя области информационной системы и коммуникационных технологий, которые предоставляют членам необходимую информацию. С помощью ИКТ общий доступ к базе данных способен сделать информацию применимой в любых местах. Использование телекоммуникационных сетей позволит организации быть централизованной и децентрализованной одновременно.

6) Сопротивление переменам. Естественно, это изменение является базовым в реинжиниринге, но обычно человек сопротивляется ему. Это сопротивление считается наиболее распространенной проблемой успеха РБП. Сотрудники противятся изменениям из-за того, что нет понимания, какими они будут в будущем, после процесса изменений, которые вносит реинжиниринг. На рисунке представлены основные мнения сотрудников по поводу сопротивления переменам.

7) Достаточные финансовые ресурсы. Очевидно, что реализация РБП без достаточных финансовых ресурсов немислима. Бюджетные отчисления на реинжиниринг – это долгосрочные инвестиции для достижения благоприятных результатов. Необходимо понимать, что внедрение РБП – дорогостоящий процесс. Поэтому организации должны иметь достаточные финансовые ресурсы для осуществления изменений и быть готовыми к столкновению с непредвиденными ситуациями [2].

Организациям необходимо уделять особое внимание данным факторам, так как они способны повысить конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность организации. Отметим, что организация, получившая поддержку и приверженность высшего руководства проекту РБП и имеющая хорошее управление изменениями, будет готова к реинжинирингу, и наоборот.



Следовательно, факторы успеха для РБП – это, в основном, способность управлять изменениями, поддержка и приверженность высшего руководства, организационная структура, ИКТ и достаточные финансовые ресурсы. В то время как факторами неудачи являются: сопротивление сотрудников изменениям, отсутствие гибкости, неспособность собрать хорошую команду по реинжинирингу, неспособность протестировать процесс, отсутствие надлежащего обучения, непонимание и неправильное применение концепции РБП.

Выводы

Реинжиниринг помогает организациям достигать новых высот успеха, кардинально

изменяя существующие бизнес-процессы. В данной статье были рассмотрены факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов при реализации стратегии. Подводя итоги, выделим важность управленческой компетентности, достаточно сильной в организации, чтобы проявлять такие качества, как поддержка и приверженность, лидерство и спонсорство. В соответствии с проблемами управления изменениями, организация должна рассмотреть вопрос о внедрении систем вознаграждения, эффективной коммуникации, расширении прав и возможностей, вовлечении сотрудников, обучении персонала наряду с созданием культуры перемен и поощрением восприимчивости к изменениям, чтобы добиться успеха в реинжиниринге бизнес-процессов.

Библиографический список

1. Шершнёва А.В., Мезенцева С.А. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия в условиях цифровой трансформации // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2021. № 10. 61-65 с.
2. Ридель Л.Н., Дубровская Т.В., Широколов С.С. Формирование системы организации реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии // Наука и бизнес: перспективы развития. 2020. № 4. С. 158-161.
3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 723 с.
4. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов (подарочное издание). М.: Ламартис, 2014. 776 с.