

П.В. Гриценко

Усовершенствование классификационного аппарата реинжиниринга бизнес-процессов

В данной статье проанализирована и расширена существующая классификация реинжиниринга бизнес-процессов. В результате исследования впервые введены понятия моно- и полипроцессного реинжиниринга, которые позволяют рассматривать этот инструмент с позиции влияния количества задействованных в нем бизнес-процессов на общий результат.

Ключевые слова: реинжиниринг, классификация, усовершенствование, инструментарий, измерение, показатели, эффективность.

Постановка проблемы. Анализ последних исследований и публикаций. Современный инструментарий совершенствования экономических процессов предоставляет широкие возможности для эффективных действий на рынке. Среди прочих инструментов хотелось бы выделить реинжиниринг бизнес-процессов. За короткий промежуток времени эта технология завоевала популярность среди многих компаний. Ее радикальная направленность позволяет преодолевать самые сложные препятствия на пути повышения экономических показателей.

Существует много причин, внутренних и внешних, которые сделали нужным совершенствование на предприятиях:

- уровень показателей большинства процессов имеет тенденцию к снижению со временем, если их не поддерживать;
- если какая-то организация не совершенствуется, то будьте уверены в том, что этим активно занимаются ее конкуренты;
- современные потребители становятся все более и более требовательными, даже, откровенно говоря, избалованными [1, с. 29].

Наиболее весомый вклад в развитие реинжиниринга бизнес-процессов сделали такие ученые, как: М. Хаммер, Д. Чампи, М. Робсон, Ф. Уллах, Т. Давенпорт, П. Страсман, Д. Харингтон, Д. Шорт, К. Саймон, Д. Тонг и др. Среди исследователей постсоветского пространства стоит отметить Е. Ойхмана, Е. Попова В. Мединского, З. Айвазяна, Ю. Тельнова, В. Ильина, М. Бородатова, П. Забелина, Л. Таранюка.

Известно, что основой реинжиниринга является масштабное перепроектирование бизнес-процессов предприятия с получением значительных улучшений за короткий промежуток времени. Однако многие менеджеры компаний ошибочно принимают за реинжиниринг простые процессы совершенствования, которые дают менее значительный эффект. Отсюда возникает неправильная трактовка самого инструмента и отход от его основных принципов. До недавнего времени усложняло задачу понимания и отсутствие четкой классификации. Решением этой проблемы стало исследование Л. Таранюка. В монографии «Экономические основы реинжиниринга бизнес-процессов» даны классифицированные признаки процесса реинжиниринга. Поэтому главной целью данной статьи автор считает рассмотрение существующей

Гриценко Павел Валериевич, аспирант кафедры экономики Сумского государственного университета.

© П.В. Гриценко, 2010

ЧАСТИНА 2 НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ

классификации реинжиниринга и ее дополнение новым классификационным признаком.

К основным заданиям статьи следует отнести:

- анализ существующей классификации реинжиниринга бизнес-процессов;
- рассмотрение инструментария, который может быть направлен на создание новых классификационных характеристик;
- определение нового классификационного признака, который позволял бы выделить важные элементы организации и проведения реинжиниринга.

Результаты исследования.

Существующая классификация основывается на таких признаках: масштаб, обеспечение, сфера направленности, сроки выполнения, тип предприятия, способ реализации, государственный уровень. По каждому из этих признаков Л. Таранюк классифицирует реинжиниринг таким образом:

- *по масштабу* (отдельного бизнеса, группы бизнес-процессов, всего предприятия);
- *по обеспечению* (за счет собственных средств, за счет заемных средств, за счет привлеченных средств);
- *по сфере направленности* (производственных процессов, системы управления, экономических процессов);
- *по сроку выполнения* (краткосрочный, среднесрочный);
- *по типу предприятий* (кризисных предприятий, стабильно развивающихся компаний, компаний-лидеров);
- *по способу реализации* (специалистами предприятия, привлеченными специалистами);
- *на государственном уровне* (в социальной сфере, политической сфере, экономической сфере) [2, с.49].

По мнению автора, данная классификация является полномасштабной и учитывает практически все аспекты реинжиниринговых мероприятий. Однако хотелось бы дополнить ее еще одним классификационным признаком.

Известно, что обязательным условием проведения реинжиниринга является переход к процессной системе управления. Бизнес-процессы являются ключевым звеном и объектом управления. Они позволяют добиваться высокой эффективности деятельности предприятия, фокусируя внимание на запросах потребителей [3, стр. 2]. Оптимизация бизнес-процессов в контексте реинжиниринга позволяет решить ряд проблем:

- изменение структуры процесса путем введения одновременно выполняемых задач, что позволяет устранить лишние циклы и сделать структуру более рациональной;
- изменение структуры организационной ответственности и повышение квалификации сотрудников путем комплексного совершенствования процесса;
- сокращение объема документации, рационализация и ускорение документооборота и потока данных;
- рассмотрение возможных мер по привлечению внешних ресурсов (т.е. передача функции создания выхода внешнему исполнителю);
- внедрение новых ИТ-ресурсов для улучшения функций обработки [3, стр. 3].

Поскольку реинжиниринг – это **радикальное** перестроение бизнес-процессов, то часто возникают такие вопросы: «Какие бизнес-процессы в первую очередь требуют перепроектирования?» и «Каково количество таких бизнес-процессов?». Определить «узкие места» можно с помощью измерения текущих показателей бизнес-процессов. Однако чтобы результаты измерения можно было использовать, их надо

интерпретировать. Без соответствующей интерпретации измерения сами по себе ценности не представляют. Для интерпретации результатов измерений, а также для определения приоритетов по совершенствованию существуют такие основные инструменты, которые могут быть направлены на создание новых классификационных характеристик реинжиниринга бизнес-процессов:

- 1) анализ трендов;
- 2) матрица показателей и др.

Анализ трендов – традиционный метод определения направленности изменений уровня показателей. Он заключается в сравнении последних результатов измерений с более ранними, на основе чего можно сделать вывод о направлении развития процесса. Процессы, имеющие негативный тренд, будут являться первоочередными кандидатами на радикальные изменения с помощью реинжиниринга. На рисунке 1 графически показан пример тренда бизнес-процесса «Время доставки продукции», который имеет негативную направленность, соответственно требует кардинальных изменений [1, с. 68].

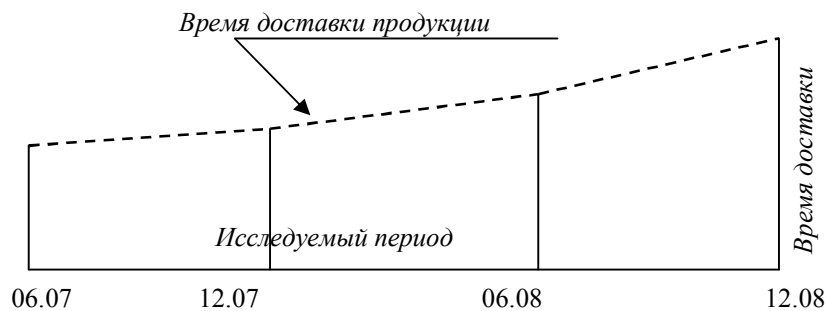


Рис.1. Тренд бизнес-процесса «Время доставки продукции»

Автор считает, что целесообразней применять *матрицу показателей*, так как она позволяет определить не только текущий уровень показателей бизнес-процессов, но и степень их важности. Это означает, что процессами, которые имеют отрицательную оценку, но маловажны, можно пренебречь. Матрица разбивается на квадранты, по горизонтали отмечается важность процесса, по вертикали – его текущий показатель. Характеристики отдельных бизнес-процессов наносятся точками в квадранты. Они основаны на измерениях в рамках оценивания самого показателя и его важности.

Каждый из квадрантов представляет собой области, которые означают:

1. *Процесс не важен* (низкая важность, низкий уровень показателя).
2. *«Перебор» процесса* (низкая важность, высокий уровень показателя).
3. *Процесс «искажен»* (высокая важность, низкий уровень показателя).
4. *Процесс «стабилен»* (высокая важность, высокий уровень показателя).

На рис. 3 видно, что первыми на реинжиниринг могут претендовать бизнес-процессы, которые попадут в квадрант № 3 «Искажен». При этом пренебречь можно процессами, которые будут в квадранте № 1 «Не важен» и № 2 «Перебор».

После анализа текущего состояния заполнения матрицы имеем наглядную картину (рис. 3), отвечающую на вышеперечисленные вопросы. Мы можем сделать вывод о количестве и первоочередности перепроектируемых бизнес-процессов.

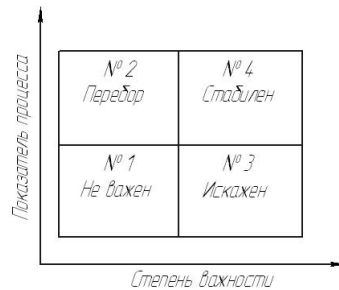


Рис. 2. Матрица показателей бизнес-процессов в общем виде

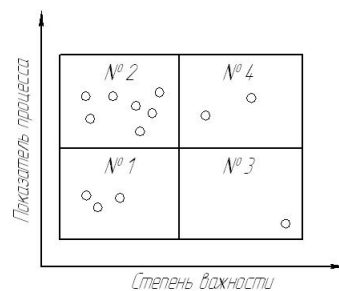


Рис. 3. Матрица показателей бизнес-процессов в частном виде

Однако в квадранте №3 может находиться как один (рис. 3), так и множество процессов, отсюда могут возникнуть разногласия в трактовке текущей ситуации, которую описывает матрица показателей. Иными словами, появляется еще один фундаментальный вопрос: «Будет ли радикальное перестроение одного бизнес-процесса считаться полномасштабным реинжинирингом?» Автор данной статьи утверждает, что перепроектирование одного бизнес-процесса является реинжинирингом только в том случае, если выполняются его основные принципы и положения. Это значит, что при кардинальном преобразовании одного процесса должны соблюдаться такие характерные признаки, как изменение структуры, существенное сокращение продолжительности, уменьшение объемов сопровождающей документации, привлечение внешних ресурсов, введение рационализирующих информационных технологий в его деятельность. Если конечный результат принесет *значительный прирост эффективности* и позволит *существенно нарастить темпы развития предприятия*, то, безусловно, такое радикальное перепроектирование одного бизнес-процесса будет являться реинжинирингом. Назовем такой реинжиниринг «монопроцессным». Соответственно «полипроцессным» есть реинжиниринг, в ходе которого совершенствуется множество (два и более) бизнес-процессов с соблюдением тех же принципов, которые были указаны выше.

В результате мы можем добавить в существующую классификацию еще один признак: *количество перепроектируемых бизнес-процессов*. И по этому признаку разделим реинжиниринг на *монопроцессный* и *полипроцессный*. Такое разделение решает ряд важных задач:

- позволяет структурировать реинжиниринг по уровню сложности внедрения;
- создает определенную базу экономических инструментов для проведения каждого из нововведенных нами видов реинжиниринга;

- формирует подходы к рациональному распределению ресурсов компании во время проведения реинжиниринга;
- позволяет выделить элементы бенчмаркинг-групп (предприятий лидеров, которые успешно проводят реинжиниринг);
- расширяет методические подходы при разработке проектов реинжиниринга.

Стоит отметить, что пример монопроцессного реинжиниринга рассмотрен в книге М. Хаммера, Д. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе». Речь идет о компании IBM Credit Corporation. Ее специалистами был проанализирован и изменен всего один процесс – процесс оформления заявки на получение кредита. Благодаря радикальной перестройке этого бизнес-процесса эффективность IBM Credit кардинально улучшилась, так как семидневный срок обработки запроса сократился до 4 часов. Это позволило увеличить количество заявок в 100 раз. Для этого не понадобилось увеличивать штат сотрудников, а, наоборот, удалось его немного сократить. Компания вышла на кардинально новый уровень эффективности, радикально изменив один бизнес-процесс [4, с. 59]. В таком случае автор считает, что IBM Credit Corporation провела монопроцессный реинжиниринг.

Выводы. Следуя поставленным задачам, сделаем основные выводы по статье.

1. Автором данной статьи была проанализирована и расширена существующая классификация реинжиниринга бизнес-процессов.
2. В результате исследования впервые введены понятия моно- и полипроцессного реинжиниринга, которые позволяют рассматривать этот инструмент с позиции влияния количества задействованных в нем бизнес-процессов на общий результат.
3. С помощью «матрицы показателей» автор впервые предложил проводить идентификацию моно- и полипроцессного реинжиниринга.
4. Автор выделяет ряд важных организационных задач, которые решает введение нового классификационного признака. Основные из них: *структурирование реинжиниринга по уровню сложности и создание базы* экономических инструментов для проведения каждого из *нововведенных видов* реинжиниринга.

1. *Андерсен Бьёрн.* Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Андерсен Бьёрн; пер. с англ. С. В. Ариничева. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. *Економічні основи реінжинірингу бізнес-процесів* : монографія / Л. М. Таранюк. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – 560 с.
3. *Август-Вильгельм Шеер.* Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Август-Вильгельм Шеер; пер. с англ. Н. А. Михайлова. – М. : АОЗТ «Просветитель», 1999. – 173 с.
4. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

Получено 12.12.2009 г.

П.В. Гриценко

Удосконалення класифікаційного апарату реінжинірингу бізнес-процесів

У даній статті проаналізована і розширена існуюча класифікація реінжинірингу бізнес-процесів. У результаті дослідження вперше введені поняття моно- і поліпроцесного реінжинірингу, які дозволяють розглядати цей інструмент з позиції впливу кількості задіяних у ньому бізнес-процесів на загальний результат.

Ключові слова: реінжиніринг, класифікація, удосконалення, інструментарій, вимірювання, показники, ефективність.