

БЕНЧМАРКИНГ И РЕИНЖИНИРИНГ: ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОВ В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Пегушина А. А. Email: Pegushina1788@scientifictext.ru

*Пегушина Анна Александровна – кандидат экономических наук, старший преподаватель,
кафедра менеджмента устойчивого развития,
Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, г. Симферополь*

Аннотация: применение современных методов совершенствования бизнес-процессов позволяет повысить эффективность деятельности предприятия в целом. Выбор постепенного или кардинального подхода к совершенствованию бизнес-процессов предприятия предопределяет использование конкретного метода оптимизации бизнес-процессов. В рамках первого подхода мировой практикой признан метод бенчмаркинга, ориентированный на внедрение в деятельность предприятия лучших достижений предприятий-лидеров. Реинжиниринг – метод кардинальных, фундаментальных изменений процессов. Метод предполагает целостное и системное моделирование и реорганизацию бизнес-потоков, применение новейших достижений в области информационных технологий, упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования ресурсов.

Ключевые слова: бенчмаркинг, бизнес-процесс, организация, реинжиниринг.

BENCHMARKING AND REENGINEERING: THE FEATURES OF THE METHOD OF IMPROVING BUSINESS PROCESSES

Pegushina A. A. Email: Pegushina1788@scientifictext.ru

*Pegushina Anna Aleksandrovna - Cand. Sc. (Economics), Senior Lecturer,
CHAIR OF STABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT
THE V. I. VERNADSKY CRIMEAN FEDERAL UNIVERSITY, SIMFEROPOL*

Abstract: the use of modern methods of improving business processes can improve the efficiency of the enterprise as a whole. Choosing progressive or radical approach to improving business processes determines the use of a particular method of optimization of business processes. In the first approach, the international practice is recognized as a method of benchmarking focused on the implementation of the activities of the enterprise the best achievements of leading enterprises. Re-engineering - the method of radical, fundamental change processes. The method requires a holistic and systemic modeling and business flow reorganization, the use of the latest achievements in the field of information technology to simplify the organizational structure, the redistribution and minimization of use of resources.

Keywords: benchmarking, business process, organization, reengineering.

УДК 005.21:005.3/4

Поступательное развитие организации как открытой системы невозможно без постоянного совершенствования бизнес-процессов – ряда логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного результата деятельности. Именно постоянное, непрерывное совершенствование бизнес-процессов позволяет получить реальный прирост эффективности, избежать выполнения лишних задач, снизить накладные расходы и, в конечном итоге, обеспечить конкурентное преимущество и процветание организации благодаря улучшению качества управления в целом [3].

Отдельные методы совершенствования бизнес-процессов исследованы в работах М. В. Барина, А. С. Еропкиной, А. В. Медведева, И. В. Гришиной и К. С. Безгина. Ученые-экономисты обосновывают необходимость постоянного совершенствования бизнес-процессов; изучают факторы успешной реализации изменений, выделяя принципы, способы и методики оптимизации бизнес-процессов.

В современном менеджменте выделяют два концептуальных подхода к управлению качеством и совершенствованию бизнес-процессов на предприятии:

- 1) постепенный подход к совершенствованию бизнес-процессов предприятия в рамках существующей организационной структуры управления;
- 2) кардинальный подход, ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления.

Приведенные подходы базируются на общем теоретическом фундаменте менеджмента качества и процессов, и направлены на осуществление анализа и выявление дублирования функций, узких мест, качества отдельных операций, возможности автоматизации и управления качеством продукции [2].

Одним из признанных методов мировой практики в совершенствовании бизнес-процессов в рамках первого подхода является бенчмаркинг - метод поиска, анализа и внедрения наилучших достижений

ведущих организаций. Возрастающий интерес к методу бенчмаркинга обусловлен его разноплановостью – анализ превосходства можно проводить между:

1) бизнес-процессами прямых конкурентов – необходимую информацию можно получить в специализированных периодических изданиях, отчетах маркетинговых исследований;

2) отдельными процессами предприятий одной отрасли - ряд предприятий понимают взаимовыгодность такого обмена (определенные предприятия могут осуществлять свою деятельность на идентичных рынках, но из-за географической удаленности не являются конкурентами);

3) успешно организованными процессами предприятий других отраслей. Постепенный переход конкуренции на новый уровень – от результатов к управленческим технологиям привел к тому, что объектами бенчмаркинга бизнес-процессов все чаще становятся инновационные технологии, технологические процессы, методы организации производства и подходы управления;

4) бизнес-процессами разных подразделений одного предприятия.

В работе Н. А. Кулагиной и В. В. Исайчевой отмечено, что для сравнения целесообразно выбирать процессы в зависимости от их эффективности. В частности, выбираются те процессы, важность, эффективность и конкурентоспособность которых велика, и те, важность которых в хозяйствовании велика, а эффективность низка [5]. Осуществление процесса бенчмаркинга предполагает ряд взаимосвязанных и последовательных действий (рис. 1):

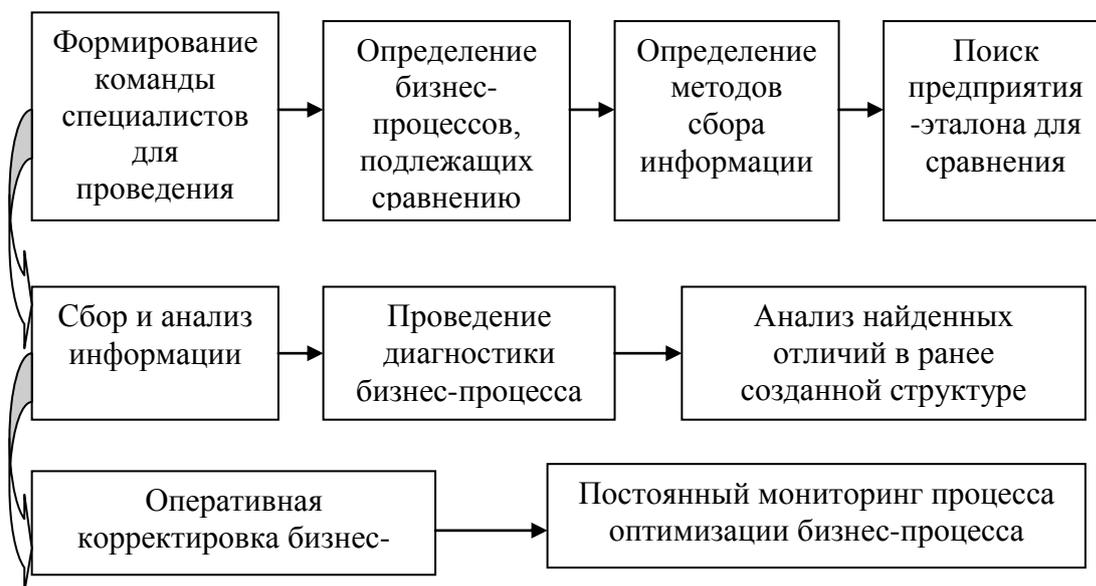


Рис. 1. Последовательность процесса бенчмаркинга

В современных условиях успешная реализация бенчмаркинга бизнес-процесса предполагает соблюдение определенных рекомендаций:

- бенчмаркинг невозможен без системного понимания конкурентов и положения самой организации в системе конкурентных отношений;

- одним из условий успешного применения бенчмаркинга является доверительные отношения между участниками и открытость информации для сравнения и обмена опытом;

- проводить бенчмаркинг необходимо с соблюдением баланса между производимыми на модернизацию затратами и потенциальной выгодой от внедрения новых методов организации работы предприятия;

- организационная структура фирмы должна быть гибкой, чтобы не препятствовать, а способствовать развитию изменений в организации [1].

В контексте совершенствования качества бизнес-процессов в рамках кардинального подхода значительное внимание учеными-экономистами уделяется реинжинирингу бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов – это наиболее радикальный из всех методов управления качеством бизнес-процессов, нацеленный исключительно на прорыв.

В общем виде реинжиниринг бизнес-процессов подразумевает смену базовых принципов организации предприятия, в частности, переход к ориентации не на функции, а на процессы, использование моделирования, анализа и перепроектирования бизнес-процессов, применение новейших достижений в области информационных технологий, повышение мотивации сотрудников, что в конечном итоге приводит к кардинальному улучшению основных показателей деятельности предприятия [6].

Цель реинжиниринга бизнес-процессов состоит в целостном и системном моделировании и реорганизации бизнес-потоков, направленных на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания [4].

На рис. 2. обобщены ситуации, в которых эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов подтверждена практикой (рис. 2).

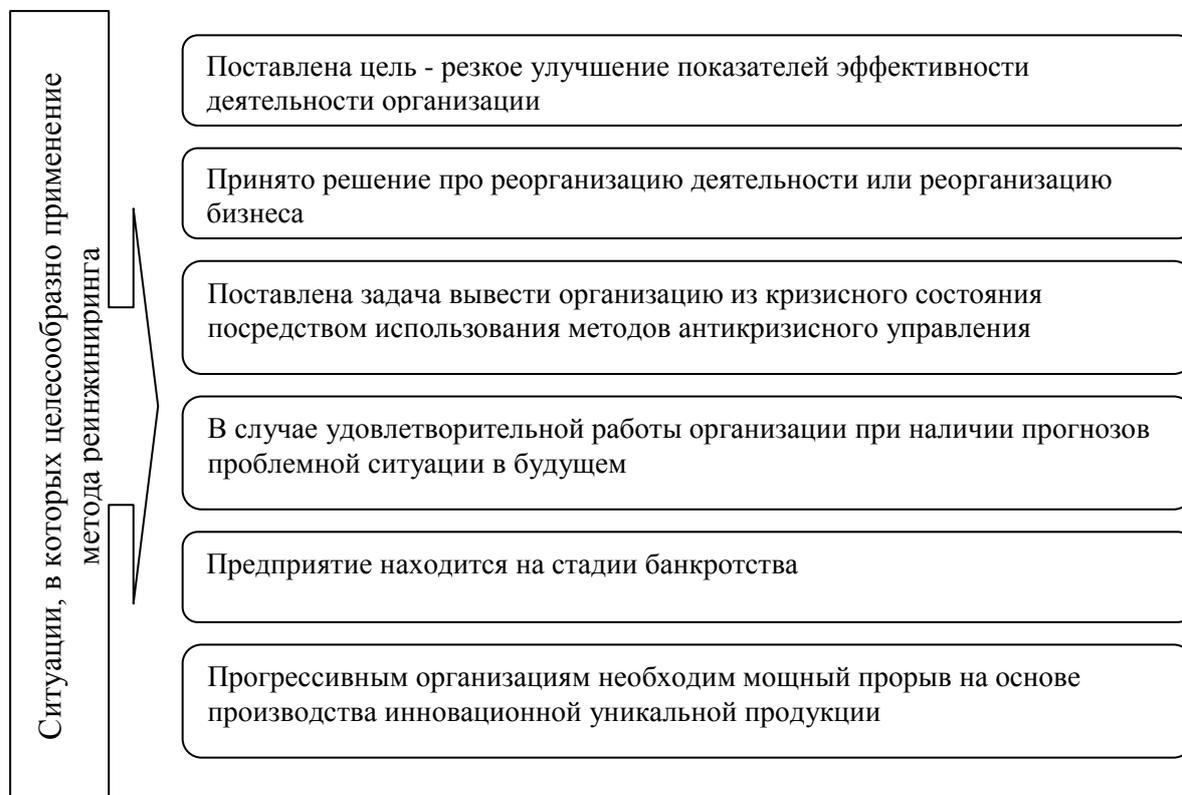


Рис. 2. Ситуации, в которых целесообразно применение реинжиниринга

Отметим, что на практике применяются два способа реинжиниринга.

1 способ - модификация действующего процесса (радикальная модификация). Способ позволяет наиболее полно использовать знания и опыт, накопленные в организации на протяжении длительного промежутка времени при практическом осуществлении прежнего варианта процесса.

2 способ - полный отказ от ранее применявшегося процесса. Новый процесс создают с чистого листа, но с учетом анализа и фундаментального переосмысления прежде существовавшего процесса, что позволяет избежать повторения старых ошибок [2]. Методики и приемы его осуществления могут быть различными, их выбор зависит от творческой активности, квалификации специалистов, используемых технологий, в связи с чем каждый бизнес-проект может стать уникальным.

Несмотря на то, что реинжиниринг бизнес-процессов не предполагает «алгоритмизированной» методики выполнения, при его реализации часто применяются определенные приемы (работы) (табл. 1).

Кроме того, существует ряд принципов, которые могут быть использованы организациями для перестройки их деятельности: ориентация на клиентов; ориентация на сотрудников; ориентация на процессы; пересмотр правил и предложений; творческое использование информационных технологий; сочетание централизации и децентрализации; высокие цели [6].

Следует также учитывать факторы, позволяющие успешно реализовать реинжиниринг бизнес-процессов, в частности:

1. Мотивация. До начала проекта должны быть четко определены мотивы, т.е. то, ради чего происходят изменения в структуре организации.

2. Руководство проектом. Первоочередной задачей является выбор авторитетного руководства в своей организации, способного взять ответственность за реализацию проекта.

3. Сотрудники. Участие в проекте сотрудников, компетентных в своих полномочиях.
4. Коммуникации. Осознание руководством и сотрудниками стратегических целей и путей их достижения.
5. Бюджет. Формирование отдельного бюджета для реализации проекта реинжиниринга.
6. Технологическая поддержка. Проект по реинжинирингу требует специального программного обеспечения.
7. Консультации. Эксперты в области реинжиниринга должны оказывать существенную помощь сотрудникам организации, которые впервые используют данную методологию. Важным условием является поддерживающая, а не управляющая роль консультантов [4].

Таблица 1. Приемы (работы), применяемые при реинжиниринге бизнес-процессов

№ п/п	Название приема или вида работ	Сущность приема/выполняемых действий
1	Комбинирование нескольких работ в одну (горизонтальное сжатие бизнес-процесса)	Определяется один человек, несущий ответственность за все шаги процесса от начала до конца. В тех случаях, когда один человек не может справиться со всеми работами в процессе, организуется группа с аналогичными функциями и ответственностью
2	Вертикальное сжатие бизнес-процесса, децентрализация ответственности	Сотрудники самостоятельно принимают решения. Принятие решений вводится в функциональные обязанности работника (такой подход применяется и к рабочим, и к управленцам)
3	Логика реализации бизнес-процесса	Шаги процесса выполняются в естественном порядке (реинжиниринг освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур)
4	Вариативность бизнес-процессов	Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка
5	Устранение излишней интеграции	Работы выполняются там, где это имеет наибольший смысл, что приводит к повышению эффективности процесса в целом
6	Рационализация управленческого воздействия	Уменьшение числа проверок и снижение степени управленческого воздействия
7	Минимизация согласований	Применяется минимизация согласований в связи с отсутствием в них материальной ценности
8	Централизация информационной поддержки	Совершенствование информационной поддержки позволяет децентрализовать управление, сохраняя возможность пользования централизованными данными

Источник: составлено автором на основе [7].

Обобщая вышеизложенное, следует отметить, что наряду с преимуществами исследуемых методов, существуют и трудности в их реализации, которые следует учитывать в практической деятельности.

Трудность проведения бенчмаркинг-анализа заключается в подборе показателей, удовлетворяющих требованиям объективности и достоверности протекающих процессов на предприятии, выборе эталона сравнения, ограниченном доступе к необходимой информации и отсутствии заинтересованности руководства предприятий-лидеров в сотрудничестве. Процесс реинжиниринга, в свою очередь, длится не менее 6 месяцев, требует значительных финансовых вложений, а также участия команды профессионалов (внешней команды), владеющей методикой и инструментарием данного процесса при активном сотрудничестве с персоналом соответствующей квалификации организации.

Список литературы / References

1. *Баринов М. В.* Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый, 2015. № 20. С. 202-205.
2. *Гришина И. В., Безгин К. С.* Анализ основных методов управления качеством бизнес-процессов // Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 3. Т. 1. С. 89-98.
3. *Громов А. И., Фляйшман А., Шмидт В.* Управление бизнес-процессами: современные методы: монография; под редакцией А. И. Громова. М.: Издательство Юрайт, 2016. 368 с.
4. *Еропкина А. С.* Общие принципы проведения реинжиниринга бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство, 2016. № 4. С. 569-572.
5. *Кулагина Н. А., Исайченко В. В.* Методология комплексной оценки стратегической позиции фирмы на основе оптимизации бизнес-процессов // Экономика и предпринимательство, 2015. № 5. С. 1157-1162.

6. *Медведев А. В.* Теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов современного предприятия // Экономика и предпринимательство, 2016. № 2. С. 786-790.
7. *Сорокин А. В.* Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие // Рубцовский индустриальный институт. Рубцовск, 2014. 77 с.