

УДК 330.33

**ОСОБЕННОСТИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И  
РЕИНЖИНИРИНГА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Шумаева Е.А., к.гос.упр., доцент**

ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»

*Аннотация. В статье исследованы различия процессов оптимизации бизнес-процессов и реинжиниринга, целесообразности их осуществления в организации, основные принципы и типовые ошибки при проведении оптимизации бизнес-процессов.*

Существующее многообразие методов и инструментов управления организациями с применением всех современных возможностей автоматизации делает актуальным и возможным проведение глубокого анализа как факторов возникновения кризисных ситуаций, так и предпосылок для дальнейшего инновационного развития предприятий. Популяризация в среде практиков-управленцев новейших методов привела в последние годы к появлению актуальных направлений в реформировании менеджмента. Консалтинговые компании проводят тренинги и семинары на темы выхода компаний из кризиса, решения большинства управленческих проблем, провозглашая приоритетность использования разработанного ими или какого-либо адаптированного метода управления, основанного на практике оптимизации или реинжиниринга бизнес-процессов.

Большой вклад в развитие теории и практики реинжиниринга бизнес-процессов внесли М. Хаммер, Дж. Чампи, Г. Хамела, С.К. Прахалада и др.

В настоящее время руководство все чаще сталкивается с задачей структурирования бизнесов компаний, а именно, возникает необходимость проведения организационной диагностики и формирования видения осуществления целей дальнейшего развития. В процессе такой диагностики необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- как устроен бизнес компании;
- какие бизнес-процессы выполняются для получения результатов;
- кто из руководителей и как за них отвечает;
- где возникают узкие места и проблемы;

– как от существующей перейти к перспективной системе бизнеса.

Для этого целесообразно структурировать деятельность компании в виде бизнес-процессов и проанализировать существующую организационную структуру с точки зрения распределения ответственности руководителей за бизнес-процессы и участия подразделений в них.

По результатам организационной диагностики руководители принимают решение о проведении оптимизации бизнес-процессов, разрабатывают планы мероприятий, назначают ответственных, зачастую не учитывая уже известные ошибки. При интуитивной оптимизации деятельности вообще и бизнес-процессов в частности, как правило, совершается четыре типа ошибок:

– концентрация на несущественных, но психологически значимых деталях способствует уходу во второстепенные для эффективности деятельности компании детали;

– использование интуиции вместо технологий происходит из-за слабой развитости технологий оптимизации бизнес-процессов и их недостаточной распространенности;

– использование технологии оптимизации процессов не по назначению является прямым следствием неправильного понимания процессной деятельности;

– личное участие топ-менеджеров в непосредственной работе по оптимизации не только отвлекает их от решения более важных задач, но и приводит к снижению инициативы и ответственности со стороны специалистов, снижает качество проработки деталей, а также может уводить в стратегическую область, т.е. в кардинальную перестройку.

При внесении изменений в деятельность компании руководитель вынужден балансировать между двумя крайностями. С одной стороны, есть опасность сломать непродуманным решением налаженные и устоявшиеся процессы. С другой – есть желание повысить эффективность максимальным образом, т.е. разрушить все и построить что-то кардинально новое. Именно на второй парадигме основывается реинжиниринг бизнес-процессов.

Американский ученый М. Хаммер, ввел в научный оборот термин «реинжиниринг» и дал ему такое определение: «Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».[1]

## РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ДОНБАССА

Отличие оптимизации от реинжиниринга состоит в скорости получения результата, объеме работ и сути изменений. При оптимизации одно правило быстро доводится до исполнителя и настраивается на ходу. При реинжиниринге тщательно и долго разрабатывается взаимосвязанная система правил, затем она проверяется и часто реализуется с разработкой и внедрением различных форм автоматизации. Т. Давенпорт выделяет следующие различия между реинжинирингом и оптимизацией (усовершенствованием) бизнес-процессов (табл.1).[2]

Таблица 1 – Различия между оптимизацией бизнес-процессов и реинжинирингом

Наименование параметра	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный/Структурный

Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки, а целесообразность их использования зависит от конкретной ситуации в организации.

Реинжиниринг нужен в тех случаях, когда на рынке произошли существенные изменения, например:

- появился или скоро появится новый продукт, способный заменить выпускаемый организацией;
- на национальный рынок «выходят» иностранные банки, предоставляющие кредиты за час;
- значительно выросла заработная плата (или энергоносители) и организация теряет конкурентоспособность;

- на рынок выходят крупные компании с наработанными технологиями производства, продаж, логистики и т.п.;

- конкуренты провели или проводят реинжиниринг и т.д.

Оптимизация или улучшение бизнес-процессов нужны совершенно в других ситуациях, а именно, если поводов для особого беспокойства нет, но есть небольшие недостатки в деятельности компании: товар приходит с опозданием, только десятая часть переговоров заканчивается продажей и т.п. Оптимизация бизнес-процессов невозможна без соблюдения главных ее принципов:

- перед началом оптимизации необходимо придать жесткость бизнес-процессам;

- оценку оптимальности необходимо вести от частного к общему;

- устранение неоптимальности по одному критерию, может с высокой вероятностью ухудшить процесс по другому критерию;

- настоящая оптимизация процессов неизбежно усиливает неосознаваемое людьми сопротивление.

Показывая различие между оптимизацией и реинжинирингом процессов, необходимо уточнить, что между вышеописанными двумя крайними точками есть много переходных состояний. Например, глобальная оптимизация процессов или частичный реинжиниринг. В последние годы менеджеры в своей работе все чаще сталкиваются с ситуацией глобальной оптимизации плавно перетекающей в реинжиниринговые решения.

### **Выводы**

Изменения для организаций ставят разные задачи в различные временные периоды. В начальный период проведения реинжиниринга бизнес-процессов необходимо запустить процесс переобучения, который заставит людей понять, что управление изменениями является постоянным требованием, а не чем-то возникающим периодически. Любая организация, которая хочет выжить и преуспеть в сегодняшней внешней среде, должна постоянно работать над улучшением и делать это на системной основе, используя множество инструментов и методов, разработанных специально для этого процесса. Оптимизация и реинжиниринг бизнес-процессов – одни из этих инструментов, но их нужно правильно позиционировать и проводить.

**Список литературы:**

1. 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.
2. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление корпорации и реинжиниринг – М.: ИНФРА-М, 2011. – 382 с.