

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ

Буряк Т.В., Золотухина Е.Б.

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия (115409, Москва, Каширское ш., д. 31), timburyak@gmail.com, ebzoloto@gaztranzit.ru

Данная работа посвящена обзору современных проблем реинжиниринга бизнес-процессов в компании. В статье изложены теоретические основы проведения реинжиниринга бизнес-процессов, рассмотрены виды и основные проблемы его осуществления. Проведен анализ реинжиниринга бизнес-процессов одной из российских компаний по предоставлению телекоммуникационных услуг. Для большей наглядности в работе используется унифицированный язык моделирования (UML), с помощью которого в среде визуального моделирования Enterprise Architect созданы и представлены две модели бизнес-процесса. Первая модель представляет собой описание существующего и работающего процесса, но имеющего проблемы и требующего проведения реинжиниринга. Вторая модель отображает предложения по усовершенствованию бизнес-процесса. Предложенный вариант бизнес-процесса позволит обеспечить экономию средств компании и повысить качество предоставляемых услуг, что благоприятно сказывается на имидже компании и дает конкурентное преимущество компании.

Ключевые слова: реинжиниринг развития, бизнес-процесс.

MODERN PROBLEMS OF REENGINEERING BUSINESS PROCESSES IN THE COMPANY

Buryak T.V., Zolotuhina E.B.

National research nuclear university "MEPHI", Moscow, Russia (115409, Moscow, Kashirskoye Highway, 31), timburyak@gmail.com, ebzoloto@gaztranzit.ru

This work is a survey of contemporary issues of business process reengineering in the company. The article presents the theoretical foundations of business process reengineering, considered views and basic problems of its implementation. The analysis of business process reengineering of a Russian company for the provision of telecommunications services. For greater clarity, in this paper we use the Unified Modeling Language (UML), by means of which a visual modeling environment Enterprise Architect created and presented two business process model. The first model is a description of the existing and working process, but having problems and requires reengineering. The second model displays suggestions for improvement of the business process. Proposed version of the business process will provide savings and improve the quality of services provided, which is beneficial to the image of the company and gives the company a competitive advantage.

Keywords: reengineering development, business process.

Введение

Сегодня многие компании осознают, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на прибыль и успех, а построение эффективной конкурентоспособной стратегии и успешного внедрения управления бизнес-процессами [2].

Реинжиниринг — это перепроектирование бизнес-процессов для резкого улучшения деятельности компании. Реинжиниринг означает отказ от выбранного пути развития. Он заставляет выбирать иную дорогу. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, подводя итог вышесказанному, можно выделить три основных задачи реинжиниринга:

1. Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля.

2. Пренебрежение к действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности.
3. Значительные изменения показателей деятельности.

В каких случаях необходим реинжиниринг? Во-первых, в условиях, когда компания находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явном, неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы. Во-вторых, реинжиниринг необходим, когда у компании есть предпосылки нежелательной конкуренции, уменьшении доходности и уровня спроса. В третьих, он незаменим для таких компаний, перед которыми стоит задача быстрого отрыва от ближайших конкурентов и создание уникальных конкурентных преимуществ.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся формы деятельности:

1. Кризисный реинжиниринг – это форма по перепроектированию и реинжинирингу бизнес-процессов. Она применяется к компаниям, в которых дела идут совсем плохо и необходимо создать комплекс мер по ликвидации проблемных мест.
2. Реинжиниринг развития – это совершенствование бизнес-процессов. Такая форма применяется, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, конкуренты стали опережать [4].

К. Коулсон-Томас считает, что реинжиниринг развития может привести к заметному приросту, по отношению к уже имеющемуся уровню ведения бизнеса. Такому увеличению способствует отказ от малоценных дополнительных видов деятельности, происходит делегирования полномочий и передвижения границ между подразделениями с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. В противовес увеличению, реинжиниринг ведёт к осуществлению кардинальных, коренных изменений. К этому можно отнести кризисный реинжиниринг, как бизнес-процессов, так и всей организации в целом. Такая перестройка осуществляется после тщательного анализа, показывающего как недостатки, так и скрытые возможности [1].

Следствием глубокого и всестороннего обследования может служить нахождение обширных областей совершенствования бизнес-процессов средствами их упрощения. Например, качество и скорость хода определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно [5].

Для обеспечения деятельности большинства небольших организаций, вполне достаточно 3-10 основных бизнес-процессов. Определить их невозможно без соответствующего анализа и определенных навыков. Проведенные исследования показали,

что масштаб программы реинжиниринга полностью зависит от охваченной группы бизнес-процессов, а результат программы может быть как положительным, так и отрицательным.

Проблемы проведения реинжиниринга бизнес-процесса

По мнению руководителей компании, сегодня легче создать новое производство, чем вносить изменения в предприятие с большими основными фондами и сформированной под их обслуживание системой управления. Для того чтобы достичь целей с помощью реинжиниринга, необходимо также обеспечить должную мотивацию высшего звена управления, поскольку без его уверенности в необходимости перестройки компании невозможно добиться конечного результата реинжиниринга. Все ответственные за реинжиниринг лица должны быть наделены соответствующими полномочиями, в противном случае они будут отторгнуты средним звеном управления, выполняющим текущие функции. Работа по реинжинирингу должна широко освещаться в средствах внутренней информации предприятия, что обеспечивает понимание всеми того, что делается. Как показывает практика, для реализации намеченной программы важно четко определить и распределить роли, обязанности и ответственность каждого участника для обеспечения реализации целей программы. В ходе реализации работ по реинжинирингу следует четко выделять достигнутые результаты. А в программе реинжиниринга следует четко различать мероприятия, улучшающие бизнес, и мероприятия, составляющие элементы реинжиниринга, в корне меняющие эффективность бизнеса [7].

В задачи реинжиниринга включено создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, обеспечивающей снижением затрат и возможностью гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

Практика показывает, что при реинжиниринге бизнес-процессов многие компании сталкиваются с проблемами непонимания сути и цели ведения данной программы. В результате многие проекты оказываются неудачными. Проблема кроется в следующих основных причинах:

- 1) Нереальные сроки для реализации проекта по проведению реинжиниринга;
- 2) Непонимание и препятствие персонала организации к изменениям бизнес-процессов;
- 3) Неэффективное использование инструментов моделирования бизнес-процессов;
- 4) Неучастие во внедрении бизнес-процесса управленцев высшего звена компании;
- 5) Отсутствие четких целей.

Некорректная постановка руководителем целей проекта является важнейшей проблемой. Зачастую по причине искаженного понимания основ процессного подхода от рабочей группы требуют огромных результатов, но не хватает либо времени, либо ресурсов, либо интереса руководства [6].

Реинжиниринг бизнес-процесса по предоставлению услуг связи

Рассмотрим основные проблемы на реальном примере. Немного о компании: компания специализируется на предоставлении услуг телефонной связи, передаче данных, пропуске трафика других операторов, оказании информационно-справочных и других видов телекоммуникационных услуг. На сегодняшний день в компании внедрен процессный подход управления, создана система бизнес-процессов и показателей, сформирована система нормативно-методических документов.

В компании ведется глобальная стройка по переходу с медного кабеля на оптоволоконную сеть. Сейчас это дает возможность подключать абонентов к нескольким услугам, но по отдельным заявкам. В будущем планируется обеспечить широкий доступ предоставления услуг: высокоскоростной интернет, ТВ высокого разрешения, телефонию, видеонаблюдение и хранение данных.

Благодаря развитию рынка, а также ведущейся стройке, у компании ухудшились показатели экономического развития и увеличилась конкуренция. Конкуренты стали предоставлять услуги такого же формата по более выгодным условиям. Для того чтобы изменить сложившуюся ситуацию компании, нужно использовать реинжиниринг развития.

Цели реинжиниринга бизнес-процесса по предоставлению услуг связи:

- 1) Гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей;
- 2) Значительное и стабильное повышение экономической эффективности;
- 3) Увеличение ключевого показателя эффективности: «Соблюдение сроков подключения абонента к услугам связи».

Задачи реинжиниринга бизнес-процесса по предоставлению услуг связи:

- 1) Концентрация ответственности, т.е. объединение нескольких рабочих процедур в одну – горизонтальное сжатие процесса;
- 2) Делегирование полномочий подключения абонента;
- 3) Наиболее эффективное выполнение работы.

На рисунке 1 представлен бизнес-процесс компании по предоставлению услуг связи. Данная модель бизнес-процесса была создана с использованием инструмента визуального моделирования программой Enterprise Architect [3]. В модели бизнес-процесса существуют следующие проблемные места: распределение заявки по назначению на три направления и выполнения подключений своими силами. В условиях большого числа абонентов и ведущейся стройки подключение своими силами в сроки не представляется возможным.

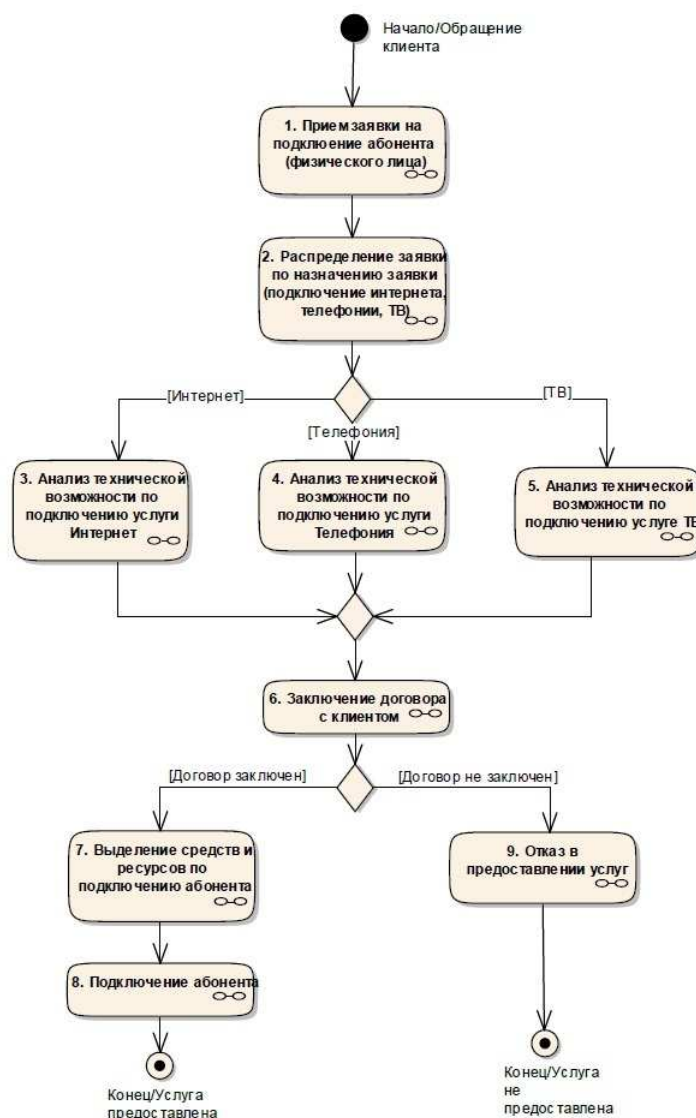


Рисунок 1. Модель бизнес-процесса по предоставлению услуг связи до проведения реинжиниринга.

Для указанных выше проблем предлагается следующее их решение, представленное в таблице 1.

Таблица 1. Перепроектирование бизнес-процесса по предоставлению услуг связи.

№	Проблема	Решение проблемы	Выгода для абонента	Выгода для компании
1.	Распределение заявки по назначению на три направления.	Отменить распределение заявок. Производить заведение единой заявки.	Оплата единого счета за оказываемые услуги. Уменьшение времени на анализ технической возможности, соответственно, увеличение скорости	Увеличение скорости работы специалиста по анализу и распределению заявок.

			на подключение услуги абоненту.	
2.	Подключение абонента своими силами.	Делегирование полномочий. Передача функций по подключению клиента подрядной организации. Проведение конкурса по выбору подрядной организации.	Уменьшение сроков выполнения заявки по подключению абонента.	Сокращение расходов на численность и обучение персонала. Больше не требуется использование процедуры закупки требуемых для подключения приборов.

Модель бизнес-процесса по предоставлению услуг связи после устранения проблем представлена на рисунке 2.

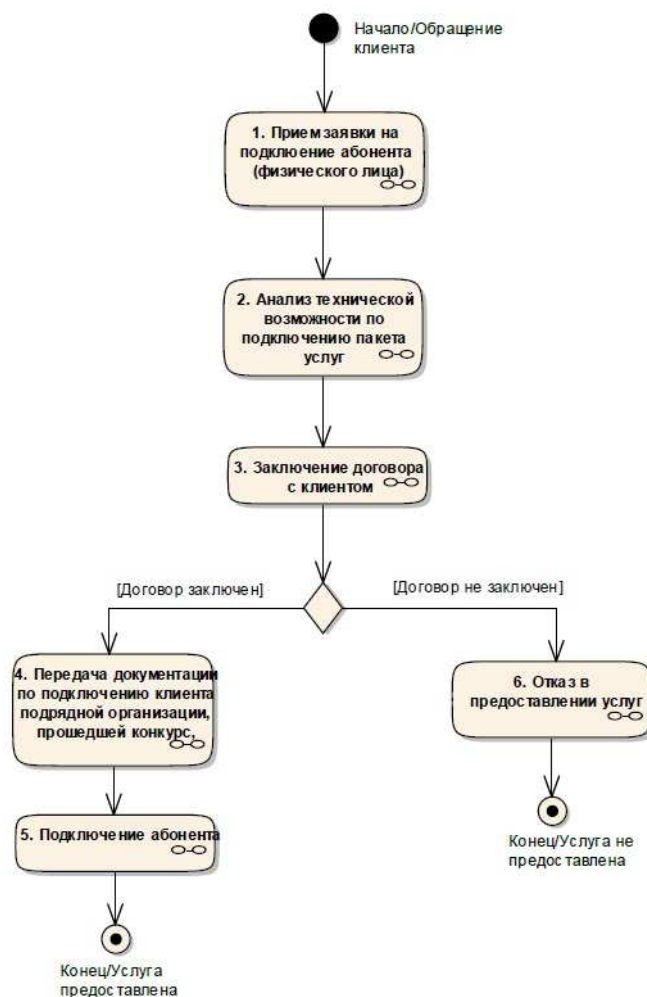


Рисунок 2. Модель бизнес-процесса по предоставлению услуг связи после устранения проблем.

Заключение

Реинжиниринг бизнес-процессов — это создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов использует большое количество инструментов и методов внутри обычной структуры, но его фокус, прежде всего, направлен на усовершенствование компании на макроорганизационном уровне.

Предполагаемыми результатами проведения реинжиниринга бизнес-процесса по предоставлению услуг связи будет внедрение новой ERP-системы, в которой заявки будут обрабатываться на 65% быстрее. Передача функций по подключению абонента подрядной организации увеличит скорость подключения услуги, что отразится в ключевом показателе эффективности выполнения бизнес-процесса «Соблюдения сроков подключения абонента к услугам связи». Методика расчета показателя вводится формулой $R/T*100\%$, где R – это количество подключенных абонентов в срок, а T – общее количество подключенных абонентов. Плановое значение показателя будет 100%. Также на 100% сократится расход на закупку необходимого для подключения абонентов приборов.

За счет внедрения усовершенствованной модели бизнес-процесса по предоставлению услуг связи удастся обеспечить конкурентное преимущество компании и улучшить качество предоставляемых услуг.

Список литературы

1. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление корпорации и реинжиниринг — М.: ИНФРА-М, 2011.— 382 с.
2. Буряк Т.В. Роль формирования стратегии в конкурентноспособной стратегии предприятия, XVI Международная телекоммуникационная конференция молодых ученых и студентов «МОЛОДЕЖЬ И НАУКА». Тезисы докладов. В 3-х частях. – Ч. 1. – М.: НИЯУ МИФИ, 2014. – С. 119-120.
3. Золотухина Е.Б., Алфимов Р.В., Красникова С.А. Свидетельство № 18249 о регистрации произведения результата интеллектуальной деятельности «Моделирование предметной области с использованием Enterprise Architect»
4. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса. – М.: Март, 2003. – 175 с
5. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: пер. с англ. – М.: Лори, 2004. – 384 с.
6. Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 408 с.

7. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов – М.: Финансы и статистика, 2004. – 318 с.

Рецензенты:

Гусева А.И., д.т.н., профессор, кафедра экономики и менеджмента в промышленности, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г. Москва.

Путилов А.В., д.т.н., профессор, декан факультета управления и экономики высоких технологий, Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г. Москва.