

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Новицкая-Гуарарье А. Г.

Научный руководитель Соболенко И. А.

Бизнес-процесс – это последовательность действий, шагов, этапов, совершаемых в заданном порядке и производимых для достижения определенного результата и цели организации. Бизнес-процессы демонстрируют последовательность и взаимозависимость между задачами, необходимыми ресурсами и условиями выполнения. Ресурсами могут выступать: информационные системы, персонал, финансы, оснащение и другие материальные и нематериальные средства организации [1, с. 196].

Внутри каждой конкретной организации могут использоваться разные названия: бизнес-процессы, инструкции, стандартные операционные процедуры, чек-листы, регламенты и так далее. Общим остается направление разработки бизнес-процессов – повышение операционной и стратегической эффективности, что в итоге оказывает существенное влияние на показатели прибыльности.

Основная цель создания бизнес-процессов в том, чтобы бизнес работал как механизм и приносил ожидаемые результаты. Формализованность и упорядоченность бизнес-процессов, в настоящий момент, является одним из основных факторов успеха организации. Проекты по разработке бизнес-процессов носят итерационный характер. Это связано с постоянными изменениями запросов покупателей, рынка, выходом новых нормативных документов и т.п. Такого рода изменения требуют долговременного контроля, актуализирования и реинжиниринга бизнес-процессов [1, с. 373].

В работе каждой организации возникает множество внештатных ситуаций. Всегда сложно предсказать заранее, какая ситуация возникнет и как правильно поступить. В то же время, ряд

ситуаций (процессов или действий персонала) повторяется с определенной периодичностью. Именно для таких ситуаций лучше прописать конкретные правила, например, на рисунке 1:

Последовательность действий продавца при гарантийном обслуживании товара	
	Попросите покупателя заполнить заявление на имя руководителя компании с
1	указанием адреса, проживания, контактного телефона, паспортных данных, сути поломки и просьбой отремонтировать изделие
	Заполните накладную в двух экземплярах, указав дату приемки товара на ремонт,
2	наименование товара, количество и обязательно укажите особенности внешнего вида изделия (царапины, дефеты, загрязненное состояние и т.п.)
	Поставьте (продавец и покупатель) подписи на накладных. Покупатель должен
3	расписаться в обеих накладных в строке "сдал". Продавец ставит свою подпись в строке "принял"
	Заберите у покупателя товар, нуждающийся в ремонте, заявление, гарантийный
4	талон и первый экземпляр накладной. Второй экземпляр накладной отдайте покупателю

Рис. 1. Бизнес-процесс гарантийного обслуживания товара

При разработке системы бизнес-процессов необходимо их построить так, чтобы они были как рабочая система, «отлаженный механизм» и отвечать поставленной цели [2, с. 128]. Правильное построение бизнес-процессов в организации позволяет решить следующие запросы бизнеса:

- Четкое распределение ответственности между сотрудниками и отделами, задействованными в отдельных и общих процессах;
- Отсутствие несовершенной бизнес-логики: дублирования, ненужных или лишних действий;
- Автоматизированность процессов с помощью разработки и использования программного обеспечения на основе формализованного описания под конкретный запрос бизнеса;
- Возможность оперативно информировать сотрудников (действующих и новых) обо всех изменениях и дополнениях в системе бизнес-процессов;
- Экономия материальных и трудовых ресурсов на обучение нового персонала, в том числе более «безболезненная» замена ключевых сотрудников, которые имеют уникальные знания и опыт.

Реинжиниринг – это глубокое переосмысливание и радикальная реконструкция процессов бизнеса для достижения резких, скачкообразных улучшений в основных показателях деятельности компании (стоимость, качество, сервис и темпы). В качестве объекта реинжиниринга выступает не компания, а ее внутренние процессы. В реинжиниринге можно выделить два существенно различающихся друг от друга рода занятий:

1. Кризисный реинжиниринг (перепроектирование бизнес-процессов), когда необходимо решение существенных проблем организации, создается комплекс мер, с целью ликвидации «очагов заболевания».

2. Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), проводится, когда у компании положительное состояние, однако упала динамика развития, стали превосходить конкуренты [3, с. 226].

Реинжиниринг развития приводит к ярко видимым улучшениям (повышению производительности, экономии ресурсов) благодаря отказу от дополнительных видов деятельности, имеющих низкую ценность, корректировки границ между подразделениями и делегированию полномочий. В противоположность этому, кризисный реинжиниринг подразумевает проведение глубоких, всесторонних изменений. По итогам тщательного анализа и разработки новых способов эффективного взаимодействия всех направлений осуществляется реинжиниринг. Открываются недостатки и скрытые, неиспользуемые возможности компании (персонала, ресурсов, процессов, информации и технологии).

Основной целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное реагирование на ожидаемые или резкие изменения внешней или внутренней среды организации, а так же максимально эффективное использование ресурсов компании. Результатом этого процесса будет улучшение важнейших количественно измеряемых показателей.

Для быстрого внедрения обновленных бизнес-процессов в организациях проводят специальное обучение. Преподаватель так же входит в рабочую группу разработки, чтобы понимать все тонкости и особенности процессов. Процедура пересмотра

частично совпадает с разработкой, поэтому не всегда возникает необходимость созыва всей рабочей группы. Но согласование готового варианта должно производиться только при участии специалистов всех подразделений, задействованных в бизнес-процессе [4, с. 289].

Основные методы реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Устранение «непроизводительной» работы, например, проверка, согласование, ожидание, отслеживание. Она появляется в результате фрагментарности процессов.

2. Устранение «разрывов» и «слепых мест» в бизнес-процессах, которые достаточно часто случаются при стихийной организации деятельности.

3. Вовлечение в бизнес-процесс как можно меньшего количества ресурсов, путем совмещения задач, чтобы работник выполнял наибольшее их количество. Проводится высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.

4. Создание множества версий сложных процессов, которые имеют множество вариантов, то есть являются дифференцированными. При таком подходе нет места ни особым ситуациям, ни исключениям. Это позволяет отказаться от контроля по одним процессам и сохранить контроль по другим.

5. Уменьшение длительности цикла, сохраняя при этом длительность каждого этапа на прежнем уровне. С помощью объединения выполнения всех этапов в одном месте в одно время при помощи тщательного планирования и проектирования. Например, можно также сократить время простоев, изменить время транспортировки и т. п.

6. Объединение нескольких работ в одну. Путем анализа возможности собрать вместе в единое подразделение сотрудников, которые работали далеко друг от друга над одним процессом и поручить им полную ответственность за конкретный бизнес-процесс. Выгоды от использования интегрированных процессов могут быть огромными, например, снижения накладных расходов.

Список литературы:

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учеб. пособие / Л. Л. Ермалович [и др.]; под общ. ред. Л. Л. Ермалович. – Минск: Современная школа, 2018. – 732 с.
2. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии. – СПб.: Питер, 2019. – 464 с.: ил. – (Серия «Розничная торговля»).
3. Антикризисное управление: учебник для студентов вузов / Э.М. Короткова [и др.]; под общ. ред. Э.М. Короткова. – изд. 3-е. – доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2018. – 620 с.
4. Володько, В. Ф. Международный менеджмент: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / В. Ф. Володько. – 2-е изд., перераб. и доп. – Минск: Амалфея, 2019. – 448 с.