

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**А. А. Сорокин,  
А. Ю. Орлова**

# **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

## **УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Направление подготовки 230700.68 – Прикладная информатика

Магистратура

Ставрополь  
2014

УДК 658.5 (075.8)  
ББК 65.290-2 я73  
С 65

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
Северо-Кавказского федерального  
университета

**Сорокин А. А., Орлова А. Ю.**  
С 65 **Реинжиниринг бизнес-процессов:** учебное пособие. –  
Ставрополь: СКФУ, 2014. – 212 с.

Пособие разработано в соответствии с учебной программой и ГОС ВПО и посвящено рассмотрению технологии реинжиниринга бизнес-процессов – нового направления в теории менеджмента. Описаны предпосылки возникновения реинжиниринга и примеры его применения. Рассмотрены принципы проведения реинжиниринга. Большое внимание уделено методологиям моделирования бизнес-процессов. Подробно описана технология реинжиниринга и инструментальные средства поддержки его проведения.

Предназначено для магистров, обучающихся по направлению 230700.68 – Прикладная информатика, а также может быть полезно для бизнесменов, руководителей предприятий, специалистов в области менеджмента и информационных технологий.

УДК 658.5 (075.8)  
ББК 65.290-2 я73

#### **Рецензенты:**

д-р экон. наук, доцент *А. С. Мараховский*,  
канд. экон. наук, доцент *Т. В. Котова* (СФ МГТУ  
им. М.А. Шолохова)

© ФГАОУ ВПО «Северо-Кавказский  
федеральный университет », 2014

## ВВЕДЕНИЕ

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business process reengineering, BPR) возник в начале 90-х годов XX века. Одним из первых основополагающих трудов по данному направлению явилась книга М. Хаммера и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», изданная в 1993 г. В ней М. Хаммер определил реинжиниринг бизнес-процессов как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» [1].

Необходимость реинжиниринга вызвана ускорением темпов изменения внешней и внутренней среды компаний. Возросшая конкуренция, быстрые технологические изменения, постоянно меняющиеся потребности клиентов вынуждают компании искать более гибкие способы ведения бизнеса, обеспечивающие высокое качество и конкурентоспособность продукции.

Практика реализации проектов по совершенствованию систем управления компаниями позволяет выделить следующие негативные особенности в управлении российскими компаниями в настоящий момент:

1. Большое распространение имеет дублирование функций – функциональные обязанности пересекаются, создавая беспорядок, а иногда и хаос. Отсутствие прозрачности системы управления порождает «черные дыры», в которых пропадают денежные, материальные и временные ресурсы.
2. Наблюдается скрытое противостояние интересов собственников и топ-менеджеров компаний. Нередко встречается ситуация, когда топ-менеджеры занимаются лишь оперативным управлением (или созданием его видимости) и решением различных локальных вопросов. Времени на вопросы стратегии и внедрение изменений, вызванных потребностями рынка, почему-то не хватает. Собственникам компаний же хочется, чтобы топ-менеджеры в основном занимались инициацией и реализацией вопросов стратегического развития при отлаженной работе существующего бизнес-механизма.
3. Многие руководители, имея хороший управленческий опыт, не имеют элементарных знаний в области экономики предприятия, нет профессионального владения инструментарием менеджмента и

маркетинга в управлении. Как следствие, любой проект реформирования или консалтинга начинается не с диагностики и поиска подходов к решению, как на западе, а со структурирования задачи и выяснения, для чего это надо и надо ли вообще. После выработки общего понимания начинается не стадия выполнения, а период обучения топ-менеджеров тем методам работы, которые западные консультанты априори считают самым принципом ведения бизнеса. Также немаловажно и то, что некоторые менеджеры не успели перестроиться на новые принципы хозяйствования – в подсознании еще есть остатки административно-командной системы.

4. Отсутствует система улучшения деятельности компании на всех уровнях (об этом обычно задумываются только собственники) – очень часто встречаются сотрудники, которым абсолютно все равно, как улучшить их деятельность и деятельность компании.
5. Внедрение информационных систем без предварительного анализа необходимости их внедрения. Зачастую автоматизируются процессы (а иногда и целые компании), которые неэффективны и требуют улучшения.

Одним из современных инструментов решения вышеперечисленных проблем и повышения эффективности систем управления компаниями является описание и регламентация бизнес-процессов.

Основная суть данной технологии состоит в том, чтобы переосмыслить правила и предположения (зачастую явно не выраженные), положенные в основу текущего способа ведения бизнеса, полностью перепроектировать бизнес-процессы на новых принципах. Эти принципы направлены, в первую очередь, на упрощение организационных отношений и потоков информации, а также на предоставление большей самостоятельности работникам, устранение лишних «управленцев». Происходит замена существующих громоздких и забюрократизированных процессов на новые, упрощенные и более гибкие. При этом реконструкция бизнес-процессов, как правило, становится возможной только при использовании информационных технологий (ИТ), т. к. именно они зачастую позволяют кардинально изменить сущность процессов. Следствием реконструкции бизнес-процессов становится изменение организационных отношений. Предлагаются новые правила построения организационных структур реконструируемых компаний, с тем чтобы структуры отвечали новым правилам ведения бизнеса.

С точки зрения практической реализации отметим ряд результатов, которые достигаются сразу после окончания проекта по описанию и регламентации бизнес-процессов:

- описанные и регламентированные бизнес-процессы формализуют существующую модель бизнеса, устраняют дублирование функций работниками;
- сотрудники, зная, что процессы контролируются, выполняют свою работу более добросовестно;
- количество ошибок при оформлении платежных и первичных документов снижается в среднем на 50 %;
- в регламентах бизнес-процессов содержится система показателей для управления и заложен механизм дальнейшего улучшения процессов;
- регламентированные процессы представляют собой базу знаний о процессах – новые сотрудники быстрее обучаются и понимают то, что от них требуется;
- формируется полный перечень документации для управления – регламенты, должностные инструкции, положения;
- регламенты процессов представляют собой законную нормативную базу предприятия для материального стимулирования и наказания работников;
- сокращаются случаи остановки производства за счет работы обеспечивающих служб (повышается эффективность работы отдела главного энергетика, ремонтной службы);
- выявляются и ликвидируются основные средства, не используемые в обороте и ненужные в будущем;
- сокращаются неоправданные закупки товаров. Прозрачность и контролируемость закупок обеспечивает своевременное выполнение заявок и экономию оборотных средств за счет снижения уровня закупочных цен, транспортных затрат и затрат на содержание складов.

Таким образом, многие проблемы современного российского менеджмента может решить использование процессно-ориентированного подхода и инструментов управления бизнес-процессами. Данная технология на сегодняшний момент является очень популярной, так как она позволяет навести порядок в компании и заложить механизм улучшения процессов.