

УДК 65.011.8 / 65.016.7

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/49/32>

## РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УСПЕШНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

©**Королев Г. В.**, ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN-код: 2001-0498, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия, [queen1511@mail.ru](mailto:queen1511@mail.ru)

©**Баринов В. А.**, SPIN-код: 6326-7676, д-р экон. наук, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия, [barinovva47@gmail.com](mailto:barinovva47@gmail.com)

### REENGINEERING BUSINESS PROCESSES AS A TOOL FOR SUCCESSFUL BUSINESS

©**Korolev G.**, ORCID: 0000-0003-4038-8217, SPIN-code: 2001-0498, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, [queen1511@mail.ru](mailto:queen1511@mail.ru)

©**Barinov V.**, SPIN-code: 6326-7676, Dr. habil., Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, [barinovva47@gmail.com](mailto:barinovva47@gmail.com)

*Аннотация.* В настоящее время большинство компаний могут выбрать ряд методологий для улучшения своих бизнес-процессов, включая Six Sigma, Lean Six Sigma, Total Quality Management, Kaizen и Business Process Reengineering (BPR). Очевидно, что выбор соответствующей методологии должен руководствоваться целями организации. В этом отношении BPR является одной из лучших методологий, которая может помочь компаниям обеспечить непрерывность своего бизнеса, чтобы они оставались актуальными в течение длительного времени. Еще более важно то, что BPR может помочь членам организаций переосмыслить свои уже существующие практики и внести существенные улучшения в действующий бизнес-процесс. В работе авторами проведено исследование теории BPR. Подробно рассмотрены основные определения, раскрыта сущность реинжиниринга, названы пять этапов внедрения, отмечены возможные положительные и отрицательные моменты в процессе внедрения BPR, приведены примеры. На основании изложенного сделан вывод, что компании, которым необходимо произвести изменения в своих бизнес-процессах, могут принять BPR как наиболее подходящую методологию, которая поможет внести улучшения на их рабочем месте.

*Abstract.* Currently, most companies can select a number of methodologies to improve their business processes, including Six Sigma, Lean Six Sigma, Total Quality Management, Kaizen and Business Process Reengineering (BPR). Obviously, the choice of an appropriate methodology should be guided by the goals of the organization. In this regard, BPR is one of the best methodologies that can help companies ensure the continuity of their business so that they remain relevant for a long time. More importantly, BPR can help members rethink their existing practices and make significant improvements to the existing business process. The authors conducted a study of the theory of BPR. The main definitions are considered in detail, the essence of reengineering is revealed, five stages of implementation are named, possible positive and negative points in the process of BPR implementation are noted, examples are given. Based on the foregoing, it was concluded that companies that need to make changes in their business processes can adopt BPR as the most suitable methodology that will help to make improvements in their workplace.

*Ключевые слова:* реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), конкурентное преимущество, управление изменениями, методология, сравнения.

*Keywords:* business process reengineering (BPR), competitive advantage, change management, methodology, comparisons.

Каждой компании, независимо от её размера, финансового положения или времени нахождения на рынке, в определённый момент требуются радикальные изменения для обеспечения непрерывности ведения бизнеса и поддержания своей конкурентоспособности. Существует ряд методологий улучшения бизнес-процессов, которые имеют те или иные преимущества и создают определённые возможности для повышения конкурентности организации. Из основных можно назвать: Business Process Reengineering (далее — BPR), Six Sigma, Lean Thinking и Kaizen.

Очевидно, что каждая методология регулируется рядом факторов (цель, уровень, сфера применения, фокус предполагаемого изменения и так далее), которые в совокупности необходимо учитывать. Правильный выбор методологии позволит увеличить вероятность достижения успеха конкретной компанией. В настоящем исследовании будет рассмотрена одна методология — реинжиниринг бизнес-процессов или BPR.

В последние годы BPR стал одним из самых популярных подходов к управлению изменениями, который привлекает большое внимание практиков и теоретиков бизнеса. Основная причина этого заключается в том, что BPR призван обеспечить положительные результаты для всевозможных компаний, включая улучшение показателей производительности (стоимости, продуктивности, качества и скорости обслуживания, удовлетворённости клиентов и так далее). То есть реинжиниринг бизнес-процессов может быть использован для значительного повышения внутреннего и внешнего качества, что позволит увеличить ценность компании как для её работников, так и для партнёров и/или клиентов.

Бесспорно, что BPR — передовая методология, активно внедряемая разными предприятиями, тем не менее информация по применению реинжиниринга в бизнесе очень дозирована: проведено мало исследований, опубликовано относительно небольшое количество статей и так далее. Как следствие, многие ключевые вопросы остаются без ответа, например: существуют ли методы для эффективного достижения BPR; соответствуют ли существующие бизнес-процессы вашим бизнес-целям; есть ли логика в реинжиниринге и другие. Исходя из этого становится очевидной актуальность данного исследования, которое поможет разобраться в вопросах важности применения BPR в деятельности любой отдельно взятой компании.

Цель изыскания: изучить теоретические основы BPR, а также исследовать направления влияния BPR на развитие компании и её финансовую результативность.

Актуальность исследования и его цель продиктовали следующие задачи:

- исследовать теоретические основы BPR;
- определить этапы внедрения BPR;
- отметить плюсы и минусы внедрения BPR;
- привести примеры.

Объект исследования: реинжиниринг бизнес-процессов.

Предмет исследования: положительное и отрицательное влияние реинжиниринга бизнес-процессов на развитие компании.

Научная значимость: систематизация теоретической и практической информации о BPR. Практическая значимость исследования: помощь топ-менеджерам в решении вопросов о необходимости внедрении BPR в деятельность своей компании; помощь студентам в вопросах ознакомления с темой BPR.

Методы исследования: теоретические (исследование, анализ, сравнение, обобщение), эмпирические (экспертные оценки, наблюдения, предложения), описательные (результат исследования изложен в данной работе).

Источники информации: нормативно-правовые документы, учебная литература, сведения из периодической печати, данные сети Internet.

Реинжиниринг – это термин, используемый для описания изменения процессов с целью повышения производительности бизнеса. Его единого определения не существует. Их несколько. Так, например, Томас Дэвенпорт (Thomas Davenport) в своей книге «Инновационный процесс: реинжиниринговые работы с использованием информационных технологий» (“Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology”) утверждал, что BPR «включает в себя разработку новых стратегий работы, фактическую деятельность по проектированию процессов и осуществление изменений во всех её сложных технологических, кадровых и организационных аспектах» [1].

Согласно же формулировке родоначальников данной теории М. Хаммера (Michael Hammer) и Дж. Чампи (James A. Champy), данной ими в книге «Реинжиниринг корпорации» (“Reengineering the Corporation”) «реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений в важнейших современных показателях эффективности, таких как стоимость, качество, сервис и скорость» [2]. В этом определении можно выделить два ключевых слова. Их разъяснение поможет прояснить концепции, заложенные в BPR.

Первое ключевое слово — «фундаментальный». При проведении реинжиниринга менеджмент любой компании должен найти ответы на такие вопросы, как: почему мы делаем то, что делаем и почему делаем именно так? Постановка этих вопросов побуждает менеджеров посмотреть внимательно на те действия, которые лежат в основе ведения их бизнеса. Зачастую они (действия) оказываются устаревшими, ошибочными или, попросту, неуместными. Следовательно, необходимо сформулировать следующий вопрос: как можно улучшить тот или иной процесс? Таким образом BPR изначально определяет, что должна делать компания, а затем — как это сделать. Другими словами, реинжиниринг не принимает ничего как должное: он игнорирует то, что уже есть, и концентрируется на том, что и как должно быть. В вышеозначенной позиции и заключается фундаментальность определения М. Хаммера и Дж. Чампи.

Другое ключевое слово — «процесс». Концепция процесса не так знакома менеджерам, как предполагается. Причина этого заключается в том, что большинство деловых людей не ориентированы на процессы. Они сосредоточены на: задачах, рабочих местах, людях, структуре и так далее, но не на процессном мышлении, основанном на сегментировании работы на её простейшие компоненты и на постановку задач по их выполнению перед членами коллектива. Реинжиниринг позволит перейти на процессное мышление, что станет залогом успеха в дальнейшем ведении бизнеса.

Проведя сопоставления, автор пришёл к выводу, что наиболее часто встречается понятие BPR, данное М. Хаммером и Дж. Чампи. Тем не менее, понятие, озвученное Т. Дэвенпортом, становится более популярным, благодаря акценту на использование IT в качестве основного двигателя изменений.

Суммируя оба определения, можно утверждать, что BPR — это процесс, который может помочь решить целый ряд бизнес-задач на сегодняшний день. Более того, он служит важной методологией для внесения изменений в крупные корпоративные организации, при помощи которой могут быть проанализированы, упрощены и переработаны разные бизнес-аспекты. Это объяснимо, так как реинжиниринг предполагает переосмысление всех бизнес-процессов, которые используются для радикального снижения затрат на производство продуктов или оказание услуг. С 1990 года BPR была признана самой передовой стратегией управления бизнесом, которая помогает организациям анализировать свои рабочие процессы, а также

переосмысливать повседневную деятельность, с целью улучшения обслуживания клиентов, снижения эксплуатационных расходов и улучшения других бизнес-показателей.

Сегодняшний мировой рынок нестабилен и интенсивно конкурентоспособен. Причина этого кроется в экономической глобализации и либерализации торгового рынка. Чтобы адаптироваться и конкурентно развиваться в столь сложных экономических условиях, компаниям регулярно требуются изменения как в структуре, так и в стратегии.

Достижения в области информационно-коммуникационных технологий (далее — ИТ) открыли новую парадигму в оптимизации бизнес-процессов. То как компании в своей деятельности используют ИТ, во многом определяет, в какой степени и насколько хорошо они смогут внедрить BPR. Изначально ИТ рассматривались, как средства поддержки BPR, но со временем их роль в улучшении процессов стала намного шире и разнообразнее. В настоящее время они рассматриваются в качестве инициатора улучшения процесса или инструмента, который гарантирует прогресс в развитии компании.

При этом надо понимать, что несмотря на важную роль, которую играют информационные технологии, автоматизация и реинжиниринг — это не одно и то же. Автоматизация существующих процессов с помощью ИТ не обязательно устраним неэффективные составляющие в деятельности любой отдельно взятой компании. Она может просто способствовать более эффективной деятельности. Кроме того, реинжиниринг — это не реструктуризация или сокращение, которые позволяют делать *меньше* с меньшими затратами, так как задача BPR — делать *больше* с меньшими затратами.

Таким образом, проблемы, с которыми сталкиваются компании, проистекают не из их организационных структур, а скорее из их структурных процессов. Основной целью любого проекта по улучшению процесса, независимо от метода, является: сокращение отходов, повышение эффективности и, в конечном итоге, снижение затрат. Бесспорно, что ИТ играют ключевую роль в достижении этих целей, но они не гарантируют успеха. Выбор правильного метода улучшения BPR с помощью дополняющей системы информационных технологий будет определять влияние на совокупную эффективность (Рисунок 1).

Итак, BPR — это подход к определению желательных изменений в том, как должен осуществляться бизнес. Конечно же, новые процессы потребуют определённое количество изменений: различных ролей и обязанностей для отдельных лиц, новых моделей коммуникации, использования новых инструментов, различных механизмов работы в команде, а также совершенно новых, ориентированных на работу в команде, подходов к планированию и управлению. То есть, реинжиниринг в данном контексте — это переосмысление и перепроектирование вышеупомянутых процессов, с помощью которых создается добавленная стоимость. Процесс реинжиниринга может быть применен ко всей организации, её части или к одному отдельно взятому подразделению.

Надо отметить, что именно процессы, а не компании, являются объектами реинжиниринга. Компании не перестраивают свои службы или производственные отделы. Они реинжинируют работу, которую делают люди в тех отделах. Путаница между организационными единицами и процессами как объектами реинжиниринга возникает потому, что департаменты, подразделения и группы знакомы людям в бизнесе, а процессы — нет; организационные линии видны, чётко прорисованы на организационных диаграммах, а процессы — нет; организационные единицы имеют названия, а процессы, как правило, — нет [3]. При этом вся бизнес-система состоит из процессов. И чтобы она была эффективной, необходимо думать о процессах таким образом, чтобы эффективно анализировать их и вносить прорывные улучшения. Методы и инструменты BPR работают лучше всего, когда

процесс чётко определён (то есть имеет отправную и конечную точки), является научным в одном или нескольких направлениях и может быть проанализирован шаг за шагом.

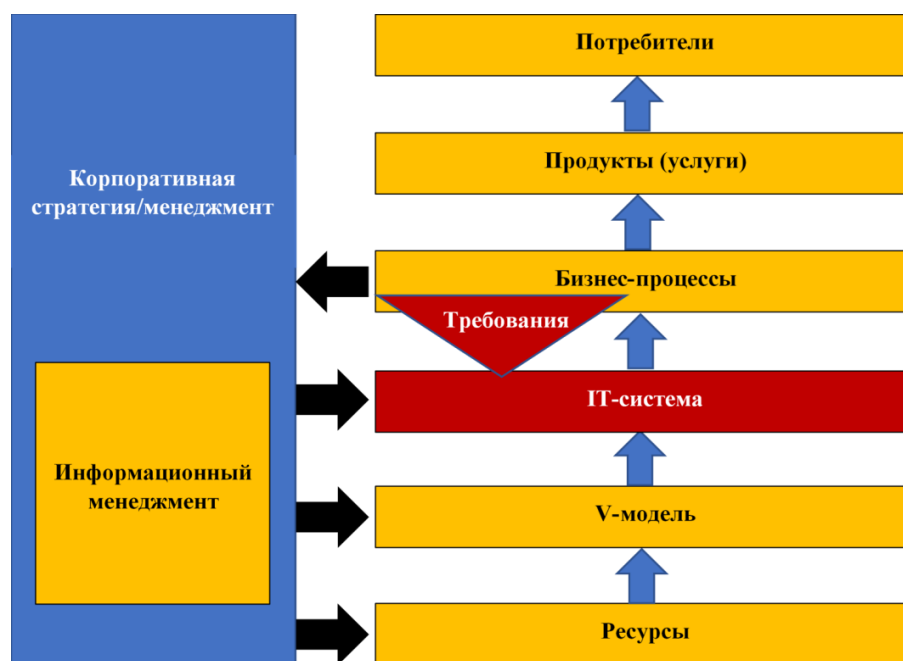


Рисунок 1. Общая схема BPR

Также BPR можно определить, как критический анализ и радикальное перепроектирование существующих бизнес-процессов для достижения прорывных улучшений в показателях эффективности. Общим элементом вышеназванных утверждений является то, что изменения происходят во всех процессах. При этом акцент делается на общекорпоративные процессы, которые неизменно приведут к конкурентным преимуществам. Компании, применяющие в своей деятельности BPR, получают выгоду за счёт улучшения реакции клиентов и снижения затрат.

Проблемы, с которыми сталкиваются компании, будь то крупные, малые или средние предприятия, схожи. Следовательно, BPR является незаменимым инструментом, который должен быть использован для решения некоторых из этих проблем. Как то:

- неуклонное сокращение выручки и/или прибыли;
- снижение числа клиентов, а, соответственно, и доли рынка;
- повышение количества жалоб от пользователей продуктов и/или услуг;
- высокая текучесть кадров (особенно переход к конкурентам);
- демотивация внутри организации, приводящая к низкой производительности труда;
- стагнация доходов и прибыли;
- предложение аналогичных продуктов и/или услуг со стороны конкурентов за меньшую сумму и так далее.

Когда что-либо из вышеперечисленного происходит внутри отдельно взятой компании, то BPR — это тот инструмент, который поможет изменить ситуацию в лучшую сторону. При этом очевидно, что ни одна компания не может реинжиниринговать все свои процессы одновременно. Стало быть, необходимо выделить приоритеты, следуя которым можно определить, с чего начать. Для этого можно обратиться, например, к трём критериям, которые используются в промышленности:

- дисфункция (какие процессы находятся в наихудшем положении?);

- важность (какие процессы оказывают наибольшее влияние на деятельность компании и её клиентов?);

- выполнимость (какие процессы наиболее подвержены успешному редизайну?).

На этом этапе, не зависимо от того, какой процесс подвергнется изменению, необходимо определиться, станет ли реинжиниринг прорывным улучшением, либо требуется новый процесс, разработанный с чистого листа. При этом BPR лучше всего проводить в команде. Именно команда может методом мозгового штурма решить, адаптировать ли под свою компанию уже имеющийся мировой опыт или же разработать собственный алгоритм реинжиниринга. Это связано с тем, что в области BPR нет жёстких и быстрых правил, а также нет стандартного подхода. Это больше искусство, чем наука.

BPR включает в себя ряд этапов. Это:

- определение целей и рамок: должны быть определены в количественном и качественном отношении (конечные результаты, которые руководство желает получить после по окончании реинжиниринга); после чего их необходимо довести до сотрудников, так как успех BPR зависит от их готовности принять изменения;

- изучение существующего бизнес-процесса: прежде чем принимать решение о реинжиниринге бизнес-процессов, необходимо тщательно проанализировать его, это обеспечит основу для нового процесса;

- определение потребностей клиентов: следует учитывать потребности клиентов, для этого необходимо исследовать: типы и группы клиентов; ожидаемую заинтересованность в продуктах и услугах; требования, покупательские привычки, потребительские тенденции и так далее;

- формулирование бизнес-плана редизайна: после тщательного изучения и анализа существующего бизнес-процесса необходимые изменения записываются и преобразуются в идеальный процесс репроектирования; в заключении выбирается лучший из всех вариантов;

- реализация плана редизайна: изменения вносятся в план реорганизации с целью достижения существенных улучшений.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что BPR фокусируется на получении количественных выгод с точки зрения затрат, времени, объёма производства, качества и оперативности в отношении клиентов. Кроме того, делается упор на упрощение и рационализацию бизнес-процесса путём исключения ненужных или трудоёмких видов деловой деятельности и ускорения рабочего процесса за счёт использования высокотехнологичных систем.

Огромная задача реинжиниринга состоит в том, чтобы убедить сотрудников компании принять (или, по крайней мере, не бороться против) перспективу серьёзных перемен. А для этого необходимо разработать максимально информативные сообщения о необходимости BPR. Топ-менеджеры должны чётко и грамотно объяснить членам своего коллектива, где компания находится на текущий момент, почему она не должна оставаться на этой же позиции и какое положение планируется занять. При этом аргументация должна быть краткой, всеобъемлющей и убедительной. Процесс разработки аргументов имеет дополнительные преимущества, заключающиеся в том, что:

- побуждает менеджмент честно смотреть на состояние компании и результаты её деятельности в контексте широкой конкурентной среды;

- задуматься о цели программы изменений и об их масштабах;

- даёт сотрудникам видимую цель, ради которой стоит принять реинжиниринг, а в дальнейшем – приложить максимальные усилия для его внедрения.

Суммируя вышесказанного, можно утверждать, что внедрение BPR имеет положительные моменты. Наиболее очевидные и распространенные из них — это:

- выявление любых процессов, подпроцессов и затрат, которые не требуются в организации, то есть выявляются области, где бизнес несёт расходы, не получая требуемой отдачи;

- предоставление руководству возможности более детально разобраться в системе своего бизнеса, что улучшает коммуникацию внутри предприятия, а также повышает качество внутренней управленческой отчетности;

- обеспечение понимания бизнес-анализа для управления: помогает в будущем принятии решений, поскольку представляет собой полную картину сильных и слабых сторон бизнеса и его способности реагировать на изменения во внешней среде, что делает бизнес-объект более активным;

- предоставление долгосрочных решений для минимизации недостатков бизнеса, что позволяет повысить эффективность, потенциал и действенность компании;

- удовлетворение потребностей клиентов и поддержание ценности производимых товаров/услуг: затраты, не связанные с добавлением стоимости, сводятся к минимуму путём стимулирования или переноса на те части, которые в конечном итоге повышают ценность для клиентов.

Кроме положительных факторов внедрения BPR в деятельность какой-либо компании, важно понимать, что могут возникнуть и негативные моменты. В частности, не все сферы бизнеса выигрывают от BPR. Например, у производственной компании может не быть возможности перепроектировать процессы без ущерба для безопасности производства или качества выпускаемой продукции.

Другим наиболее очевидным недостатком можно считать отсутствие немедленных результатов. Постепенное улучшение процессов может быть замечено мгновенно, поскольку они сосредоточены на издержках бизнеса, но BPR, как правило, фокусируется на долгосрочных синергиях доходов бизнеса, которые требуют времени для кристаллизации и трудно прогнозируются.

Кроме того, может возникнуть страх неизвестности и неудачи: многие не знают методологии реинжиниринга и опасаются, что кардинальная реорганизация процессов может привести к коллапсу; для повышения своей уверенности топ-менеджеры должны эффективно донести проект реинжиниринга до всех сотрудников компании и обеспечить полное понимание новых процессов.

Нельзя забывать и о том, что BPR обычно требует вложения серьёзных инвестиций, особенно в технологии. Устаревшие методы (например, выполнение задач вручную) сталкиваются с заменой на автоматизированные процессы, которые, бесспорно, повышают эффективность и уменьшают количество исполнительных ошибок, но при этом требуются: новое оборудование и/или программное обеспечение, а также переобучение персонала, что является дорогостоящим вариантом для компаний, которые стремятся к постоянному сокращению финансовых расходов.

Возможно, будет трудно согласовать BPR с общей целью организации: у бизнеса может быть много приоритетов, и выбор наиболее подходящего раздела для осуществления изменения процесса может стать проблематичным.

Обо всём вышперечисленном необходимо помнить, когда принимается решение начать процесс модернизации путём BPR.

Производственные или сервисные компании используют BPR в основном в качестве инструмента для сокращения финансовых затрат и времени цикла путём исключения

малоэффективных операций, что также улучшает общее качество товаров/услуг за счёт уменьшения фрагментации работы и установления чёткой принадлежности процессов. При этом работники несут ответственность за результаты своей деятельности на основе быстрой обратной связи.

В настоящий момент известно довольно много компаний, которые применяли BPR в качестве инструмента для управления своими бизнес-процессами. Среди них такие гиганты, как: индийское многонациональное дочернее предприятие группы Mahindra — компания Tech Mahindra [4], предоставляющая ИТ услуги и аутсорсинг бизнес-процессов (BPO) компаниям на различных вертикальных и горизонтальных рынках; крупнейшая американская автомобильная корпорация General Motors Corporation [5], американская корпорация Dell — одна из крупнейших компаний в области производства компьютеров [6], американская автомобилестроительная компания, производитель автомобилей под маркой Ford — Ford Motor Company [7], один из крупнейших мировых производителей всех видов компьютеров и программного обеспечения, провайдер глобальных информационных сетей — корпорация IBM [8], Xerox [9], пионер в области телекоммуникаций, британская компания British Telecom [10] и многие другие.

Классическим примером успешно внедрения BPR является деятельность компании Ford по реорганизации процесса кредиторской задолженности. До реинжиниринга для выполнения этого процесса было задействовано пятьсот человек персонала, и выглядел он следующим образом (Рисунок 2).

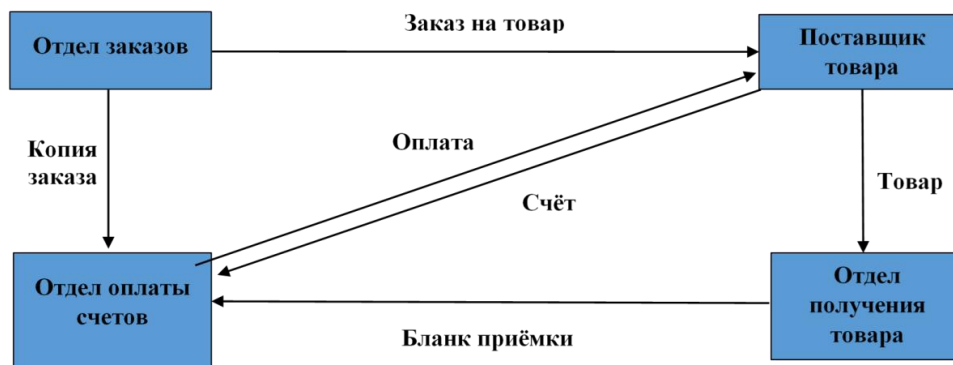


Рисунок 2. Схема рабочего процесса в отделе оплаты счетов компании Ford до реинжиниринга

Изначально было принято решение сократить на 20% штат сотрудников за счёт внедрения автоматизации. Но затем выяснилось, что в компании Mazda этой же деятельностью занимается всего пять человек (надо учитывать, что компания Mazda меньше, чем компания Ford, но явно не в сто раз). Вследствие чего в компании Ford отказались от внесения незначительных изменений в бизнес-процессы, решив использовать BPR и ИТ для радикального изменения своей кредиторской задолженности (Рисунок 3).

Таким образом, произошла замена старого правила бизнеса: «Платим после получения счёта-фактуры» на новое: «Платим после получения товара». Фактически произошло устранение счёта-фактуры, что позволило компании Ford сократить 75% сотрудников (надо отметить, что персонал не уволили, а перераспределили на другие вакансии).

Другой наглядный пример — деятельность американской страховой компании Mutual Benefit Insurance (далее — МВІ) [11]. До реинжиниринга в МВІ заявки клиентов проходили через тридцать этапов в пяти разных отделах. Минимальное время обработки составляло двадцать четыре часа. Но, как правило, оно варьировалось от пяти до двадцати пяти дней. В результате реинжиниринга в МВІ отказались от существующих вакансий и создали новую должность, называемую кейс-менеджером. Кейс-менеджеры стали работать автономно, неся



полную ответственность перед клиентами с момента подачи ими заявления до получения полиса. Теперь время исполнения заявки сократилось до четырёх часов, а средний оборот — от двух до пяти дней. Как результат — упразднение компанией ста должностей.

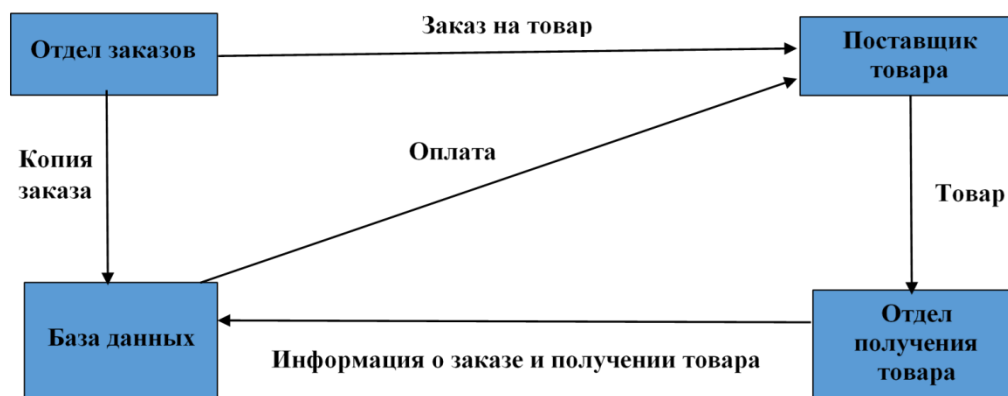


Рисунок 3. Новый процесс: отказ от счёта-фактуры, автоматизация оплаты

В качестве современного российского примера можно привести реинжиниринг процесса реализации стратегии развития наличного денежного обращения в период 2016-2020 годов, разработанной Банком России. По словам первого заместителя председателя Банка РФ Г. И. Лунтовского, новая тактика позволит снизить затраты на организацию наличного денежного обращения к 2020 году примерно на шесть миллиардов рублей; увеличить производительность труда кассовых работников, непосредственно занятых обработкой денежной наличности, более чем на 47%, а устранение дублирования производственных процессов в результате намеченных мероприятий позволит сэкономить зарплатный фонд регулятора более чем на двадцать три миллиона рублей [12].

Опыт показывает, что не всегда удаётся успешно осуществить BPR. Это связано с рядом факторов, о которых говорилось выше.

Например, компания IBM Credit [13], проблема которой состояла в том, что технологический цикл решения вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем шесть дней (в отдельных случаях – до двух недель). Столь длительный срок выполнения обращения приводил к потере клиентов. Это объяснялось тем, что заявка проходила через пять этапов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. В связи с этим было предпринято несколько попыток внедрения BPR в деятельность организации, но на деле всё сводилось к автоматизации существующих процессов, а не к их кардинальному перепроектированию. Результат — автоматизация не позволила достичь успеха, так как не меняла сути процесса, в ходе которого заполняемые вручную формы передавались из одного отдела в другой.

Более того, в последствии произошло закрепление неграмотно организованного процесса, путём прописания его в компьютерной программе, что усложнило проведение дальнейших трансформаций. Потерпев неудачи с автоматизацией, специалисты IBM Credit стали избегать радикальной перестройки своих процессов. Их консерватизм объяснялся тем, что имеющиеся процессы понятны и поддерживаются существующей инфраструктурой. Как результат — предпочтение стало отдаваться незначительным улучшениям отдельных процессов и полностью отрицалась радикальная перестройка.

Справедливости ради надо отметить, что реинжиниринг в IBM Credit всё же был проведён, но произошло это значительно позже, благодаря усилиям двух топ-менеджеров, которые не захотели мириться со сложившейся ситуацией и провели самостоятельное

исследование и дальнейшую реорганизацию своей компании. Итог — рост производительности труда в сто раз и уменьшение временных затрат в десять раз.

Подводя общие итоги, можно утверждать, что BPR — это один из наиболее быстро развивающихся инструментов управления, который наиболее эффективен для компаний, которые остро нуждаются в изменениях и улучшениях, особенно когда масштаб необходимых преобразований велик. Из вышеизложенного становится ясным, что BPR может быть стратегией управления, с помощью которой организации будут экономить затраты, повышать клиентоориентированность и усиливать свою конкурентоспособность путём анализа, внедрения инноваций и перестройки существующих бизнес-процессов.

Таким образом, результаты данного исследования показывают, что BPR является лучшей методологией на сегодняшний день, которая может быть применена ко многим деловым организациям.

*Список используемых источников:*

1. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. — Harvard Business Press, 1993.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A. — Zondervan, 2009.
3. Laguna M., Marklund J. Business process modeling, simulation and design. — Chapman and Hall/CRC, 2013.
4. Tech Mahindra URL: <https://clck.ru/L4vzH> (дата обращения: 23.10.2019).
5. General Motors. URL: <https://www.gm-city.ru/> (дата обращения: 23.10.2019)
6. Dell. URL: <https://clck.ru/L4wQW> (дата обращения: 23.10.2019)
7. Ford Motor. URL: <https://www.ford.com/> (дата обращения: 23.10.2019)
8. IBM. URL: <https://www.ibm.com/ru-ru> (дата обращения: 23.10.2019)
9. Xerox. URL: <https://www.xerox.com/> (дата обращения: 23.10.2019)
10. British Telecom. URL: <https://www.btplc.com/> (дата обращения: 23.10.2019)
11. Mutual Benefit Insurance. URL: <https://clck.ru/L4wct> (дата обращения: 24.10.2019)
12. Выступление первого заместителя председателя Банка России Г.И. Лунтовского на совещании «Наличное денежное обращение. Современные реалии и стратегия развития» (9 ноября 2016 г., г. Сочи) Стратегические цели и приоритетные направления развития наличного денежного обращения // Деньги и кредит. 2016. №12. С. 3-7.
13. IBM Credit. URL: <https://clck.ru/L4wek> (дата обращения: 24.10.2019)
14. Bhaskar L. H. Business process reengineering: A process based management tool // Serbian Journal of Management. — 2018. — Т. 13. — №. 1. — С. 63-87. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
15. Хакимуллина, Я. Ф., Файзуллина А. Г. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия // Символ науки. 2016. №1(1). С. 214-216.
16. Белова А. А., Сорина А. С. Реинжиниринг бизнес-процессов в России и за рубежом // Современные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. 2016. №10. С. 46-49.
17. Геворгян З. В. Применение реинжиниринга бизнес-процессов // Экономические исследования и разработки. 2017. №4. С. 149-156.

*References:*

1. Davenport, T. H. (1993). Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business Press.

2. Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution, A. Zondervan.
3. Laguna, M., & Marklund, J. (2013). Business process modeling, simulation and design. Chapman and Hall/CRC.
4. Tech Mahindra. Available at: <https://clck.ru/L4vzH> (23.10.2019).
5. General Motors. Available at: <https://www.gm-city.ru/> (23.10.2019)
6. Dell. Available at: <https://clck.ru/L4wQW> (23.10.2019)
7. Ford Motor. Available at: <https://www.ford.com/> (23.10.2019)
8. IBM. Available at: <https://www.ibm.com/ru-ru> (23.10.2019)
9. Xerox. Available at: <https://www.xerox.com/> (23.10.2019)
10. British Telecom. Available at: <https://www.btplc.com/> (23.10.2019)
11. Mutual Benefit Insurance. Available at: <https://clck.ru/L4wct> (24.10.2019)
12. Vystuplenie pervogo zamestitelya predsedatelya Banka Rossii G.I. Luntovskogo na soveshchanii "Nalichnoe denezhnoe obrashchenie. Sovremennye realii i strategiya razvitiya" (9 noyabrya 2016 g., g. Sochi) Strategicheskie tseli i prioritetye napravleniya razvitiya nalichnogo denezhnogo obrashcheniya). (2016). *Den'gi i kredit*, (12). 3-7.
13. IBM Credit. Available at: <https://clck.ru/L4wek> (24.10.2019)
14. Bhaskar, L. H. (2018). Business process reengineering: A process based management tool. *Serbian Journal of Management*, 13(1), 63-87. <https://doi.org/10.5937/sjm13-13188>
15. Khakimullina, Ya. F., & Faizullina A. G. (2016). Reinzhiniring biznes-protsessov predpriyatiya. *Simvol nauki*, 1(1). 214-216. (in Russian).
16. Belova, A. A., & Sorina, A. S. (2016). Reinzhiniring biznes-protsessov v Rossii i za rubezhom. *Sovremennye nauchnye issledovaniya: aktual'nye voprosy, dostizheniya i innovatsii*, (10). 46-49. (in Russian).
17. Gevorgyan, Z. V. (2017). Primenenie reinzhiniringa biznes-protsessov. *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki*, (4). 149-156. (in Russian).

Работа поступила  
в редакцию 06.11.2019 г.

Принята к публикации  
11.11.2019 г.

---

Ссылка для цитирования:

Королев Г. В., Баринов В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент успешного ведения бизнеса // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. №12. С. 281-291. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/49/32>

Cite as (APA):

Korolev, G., & Barinov, V. (2019). Reengineering Business Processes as a Tool for Successful Business. *Bulletin of Science and Practice*, 5(12), 281-291. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/49/32> (in Russian).