2. Хорошун Н.А., Шамаева О.П., Избирян Л.В. Оценка деловой активности предприятия: золотое правило экономики // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №11. С. 260-265.
3. Хорошун Н.А., Шамаева О.П. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Инновационная наука. 2016. № 1-3 (13). С. 178-183.

Щербина К.О.

Развитие инструментария оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов

Кубанский государственный университет
(Россия, Краснодар)

doi:10.18411/spc-8-03-2018-26

idsp: 000001:spc-8-03-2018-26

В последние годы Управление бизнес-процессами (BPM) получает значительное внимание со стороны многих организаций. Бизнес-лидеры все больше и больше сосредоточены на кросс-функциональных бизнес-процессах, а не на управлении слабо связанными функциями. Все больше и больше процесс-ориентированных организаций развиваются, чтобы достичь новых границ повышения производительности.

Внешней глобальной конкурентной среде, компании постоянно стремятся дифференцировать свою деятельность новыми, более быстрыми и еще более ценными предложениями на рынках, в рамках которых они осуществляют свою деятельность. Компании используют бизнес-процессы для инкапсуляции действий, необходимых для создания ценности для заинтересованных сторон. Бизнес-процессы становятся фундаментом для компаний при создании конкурентных преимуществ или дифференцировании бизнес-предложения. Бизнес-процессы помогают компаниям понять, измерить и опираться на существующую практику, чтобы создать новые или улучшить методы.

Управление бизнес-процессами (BPM—business process management) рассматривает материальные, трудовые и информационные ресурсы во взаимодействии друг с другом. Управление бизнес-процессом взаимосвязанных подразделений предприятия, как единым целым, является ключевым моментом данной концепции.

Компании применяют технологические решения BPM для различных целей. Доминирующей же причиной является необходимость маневренности и повышения эффективности бизнеса в условиях развивающихся бизнес-задач в глобальной бизнес-среде. Технологические решения BPM помогают воспроизводить инновации, позволяющие повышать их ценность для клиентов. Другие причины компании, принимающие решения BPM, включают повышенную производительность, улучшенное качество, инновации, улучшение соблюдения и прозрачность, способность реагировать на изменения рынка и многое другое.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в наиболее важных показателях их деятельности – стоимости, качестве и темпах. Данное определение было сформулировано М. Хаммером и Дж. Чампи, но в более современных трудах и на практике требование радикальности стало смягчаться. Это обусловлено сложностью определения степени радикальности преобразований в отдельно взятой ситуации. В связи с этим можно сформулировать еще одно определение реинжиниринга, согласно которому он представляется, как кардинальное изменение существующей структуры управления и производства компании, основанного, как и в инжиниринге, на взаимодействии выбранных процессов.

BPR – методика реструктуризации бизнеса, применяемая во всем мире, опирающаяся на бизнес-процессы, и позволяющая обеспечить значительные улучшения в течение короткого периода времени. Методика реализует организационные изменения, основанные на тесной координации методологии для быстрого изменения, расширения прав и возможностей сотрудников и обучению и

поддержке информационных технологий. Для реализации BPR предприятие должно провести следующие ключевые действия:

- выбор стратегии (добавленная стоимость) процесса модернизации;
- упрощение новых процессов - сведение к минимуму количества этапов - оптимизация эффективности - (моделирование);
- организация команды сотрудников для каждого процесса и назначение роли для координатора процесса;
- организация рабочего процесса - перемещение документов и последующий контроль;
- распределение обязанностей и ролей для каждого процесса;
- автоматизация процессов с использованием информационных технологий (интранет, экстранет, управление рабочим процессом);
- тренинг для команд каждого из процессов для эффективного управления и оперирования новым процессом;
- введение переработанного процесса в бизнес-организованную структуру;
- правильный подбор личностей и их сочетаемости для формирования позитивной и энергичной команды;
- цели сформированы четко и возможности проекта хорошо определены и понятны;
- видение базируется на ряде системообразующих принципов.

Все методики могут быть подразделены на общие этапы (рис. 1):

Рисунок 1 – Общие этапы реинжиниринга бизнес-процессов

Этап представления: компания рассматривает существующую стратегию и бизнес-процессы, и на основе этого обзора выбирает бизнес-процессы для улучшения и определяет ИТ-возможности.

Этап инициирования: назначаются проектные группы, устанавливаются основные цели показателей производительности, планируется проект, уведомляются сотрудники.

Этап диагноза: происходит документирование процессов и вспомогательных процессов с точки зрения основных характерных черт (деятельности, ресурсов, коммуникаций, ролей, ИТ и расходов).

Этап переработки: черты нового процесса разрабатывается альтернативными путями и с помощью мозгового штурма, а также других творческих методик.

Этап реконструкции: изменения в системе управления происходят для обеспечения гладкого перехода на новые роли людских ресурсов и их обязанности.

Этап оценки: новый процесс контролируется, чтобы определить, достигнуты ли цели, изучается общее качество программ.

Общеуправление качеством (TQM – total quality management) или непрерывный процесс совершенствования (CIP – continuous improvement process), относятся к программам инструментам, которые придают особое значение постепенному улучшению рабочих процессов и выходят за любые временные рамки. В противоположность этому, реинжиниринг относится к дискретным инструментам, которые направлены на достижение радикальной переработки и улучшению рабочих процессы в ограниченные сроки. Основные различия между этими двумя методами представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение TQM и реинжиниринга

	TQM	BPR
Условия для совершения	Принято считать необходимым	Принуждение
Цели	Небольшие улучшения во множестве мест с накапливающимися последствиями	Кардинальные изменения
Сфера охвата и направление	Внимание к задачам, этапам и процессам по всем направлениям	Выборочно, но обширно
Степень изменения	Последовательная и непрерывная	Упорядоченность величины и периодичности
Вовлеченность руководства	Важна перед началом	Интенсивная на всем протяжении
Роль ИТ	Несущественно	Ключевая

В противостоянии с другими существующими подходами к совершенствованию бизнес-процессов, которые предполагают последовательные и постепенные улучшения, как, например, подход общего управления качеством, BPR предлагает радикальные изменения. Основные различия между инновационным процессом через BPR и постепенное улучшение через TQM указаны в таблице 2.

Таблица 2

Сравнение процесса инноваций и постепенного улучшения

	Процесс инноваций	Постепенное улучшение
Изменение	Резкие, волатильные	Последовательные, постоянные
Эффекты	Немедленное, радикальное	Долгосрочные, более тонкие
Участие	Несколько экспертов	От нескольких человек до всех
Инвестиции	Высокие первоначально, далее меньше	Низкие первоначально, высокие для поддержания
Ориентация	Технология	Люди
Фокус	Прибыль	Процессы

Ожидаемые результаты для компании, которая реализует концепцию реинжиниринга бизнес-процессов, являются следующие:

Перераспределение рабочих мест и процессов для объединения их в меньшее количество, которое будет исполняться в естественном порядке, одновременно и минимально возможным числом сотрудников.

Реорганизация структуры компании (сокращение численности персонала) и расширение прав и возможностей работников.

Работа и процессы становятся гибкими для того, чтобы выполняться в соответствии с потребностями каждого конкретного случая, потребностями клиентов и компании (гибридные централизованные / децентрализованные операции).

Вышеуказанные изменения принесут сокращение издержек в компании, улучшение качества (цены, оперативности поставки и размещения сопутствующих услуг) в продуктах и услугах, предоставляемых клиентам. BPR показывает, что существуют другие способы, и позволяет привнести свежий взгляд без укоренившихся негативных предрассудков и суждений. Это позволяет накопить огромные первоначальные сбережения в той области, где бизнес оказывается вовлеченным в борьбу и часто ощущает на себе последствия убыточных операций. Кроме того, это позволяет покинуть бизнес с полностью документированной моделью своих операций, которая является бесценной, если приступать к программе качества.

Реинжиниринг был применен впервые многонациональными кооперациями, такими как IBM, AT&T, SONY, General Electric, WALLMART, HEWLETT PACKARD, DEC, Крафт Фудс, в результате совершившие крупные сокращения штатов в их организационных структурах.

Позже, банковский сектор стал успешно использовать реинжиниринг, например Citibank, NORTHWESTERNBANK, Банк Америки и другие. Основные коммунальные предприятия использовали реинжиниринг, как метод для улучшения обслуживания (OTE, ELTA).

BPR также используется для изменений в организационной структуре общественных услуг. Правительство кабинета Египта перестроило свои процессы наряду со многими муниципальными образованиями в Европе. Сектор общественного здравоохранения переживает серьезный реинжиниринг в Европе с использованием методологии CORBA.

По мере того как технология становится хорошо известна в бизнес-секторе, малые предприятия использовали метод организационного обновления. Сегодня большинство МСП исследуют технику реорганизации, и многие из них применяют реинжиниринг, так как методика применима и доступна практически для всех малых и средних предприятий. Об этом свидетельствует растущий спрос на консультантов BPR в Греции и по всему миру.

BPR может осуществляться как для коммерческих фирм (фирм-производителей, розничной торговли, услуг и т.д.), так и для общественных организаций, которые удовлетворяют следующим критериям:

- минимальное количество сотрудников: 20 (по крайней мере, 4 из них на руководящих должностях);
- неукоснительное следование руководства новым способам работы и инновациям;
- формируется хорошая ИТ-инфраструктура.

Реинжиниринг бизнес-процессов может быть применен к компаниям с такими проблемами, как:

- высокие эксплуатационные расходы;
- низкое качество предложений клиентам;
- высокий уровень «узких мест» процессов в пик сезона;
- низкая производительность менеджеров среднего звена;
- несоответствующее должному распределение ресурсов и рабочих мест в целях достижения максимальной производительности и т.д.

Метод BPR, в целом, не является трудоемким процессом. Продолжительность каждого проекта РБП варьируется от 6 до 10 месяцев. Это зависит от типа бизнеса и расширения, в котором BPR будет реализован. К тому же, это зависит от методов и методологии, которые каждая консалтинговая компания (которая обычно участвует в процедуре) использует. Например, BPR ЭЛЛАДА, используя реинжиниринг методологию, ориентированную на быструю адаптацию, и предлагает следующий график работы, представленный в таблице 3.

Таблица 3

График работ консалтинговой организации, проводящей реинжиниринг БП

Этапы BPR проекта	Месяцы					
	1	2	3	4	5	6
Подготовка и согласование	■					
Бизнес-моделирование и измерения	■	■	■			
Управление изменениями и контроль		■	■			
Технический проект решения		■	■	■	■	■
Адаптация и обучение персонала					■	■
Реализация и перенос изменений						■

Реализация проекта BPR состоит из двух этапов (табл. 4):

1. Управление процессом и переконструирование исследования, а также консалтинг этап.

2. Реализация переработанного процесса с использованием ИТ-инструментов, в том числе обучение персонала и внедрение новых процессов в организационную структуру компании.

Таблица 4

Стоимость реализации BPR проекта

Этапы	Описание	Стоимость в Евро
1	Управление процессом и переконструирование исследования, а также консалтинг этап.	От 4000 до 7000
2	Реализация переработанного процесса с использованием ИТ-инструментов, в том числе обучение персонала и внедрение новых процессов в организационную структуру компании.	От 5000 до 9000
Всего		От 9000 до 16000

Стоимость BPR для проектов, применяемых для малого и среднего бизнеса для выборочных процессов варьируется в зависимости от сложности бизнес-среды, и количества процессов для реинжиниринга. В целом, данная стоимость применима для каждого этапа.

Преимущественными результатами BPR являются: повышение эффективности; сокращение накладных расходов; делает работу более значимым; повышение гибкости и адаптивности к изменениям в окружающей среде; рост бизнеса; предоставление качественных услуг; увеличилась бизнес-прочность и надежность. В то время как связанные с этим расходы BPR включают в себя: стоимость увольнения работников; затраты на приобретение нового оборудования; увеличение стоимости сбыта; увеличение стоимости рекламы; увеличение стоимости обучения; и увеличение расходов на техническое обслуживание.

Несмотря на связанные с BPR расходы, можно сделать вывод о том, что это стоящее мероприятие, так как данные показывают, что выгоды перевешивают издержки.

BPR никогда не должен проводиться только ради самого реинжиниринга, а ему должно предшествовать стратегическое планирование, в котором используются ИТ, как инструмент конкурентной борьбы; в таком контексте следует поместить клиента во главу угла реинжиниринга. Это может быть достигнуто за счет концентрации реинжиниринга на фрагментированных процессах, которые негативно влияют на обслуживание клиентов. Для успешного BPR, должна быть отсылка к корпоративной культуре, в то время как постоянные отсылки и обратную связь не следует игнорировать. Для достижения максимального результата от BPR, должно присутствовать участие членов организации, а не только лишь руководство группой внешних консультантов или организации.

Срок от трех до шести месяцев должен быть отведен для любого проекта BPR так, что организация не оказывается в «подвешенном состоянии», хотя это может варьироваться в зависимости от организации.

В последнее время управлению бизнес-процессами уделяется равное внимание со стороны бизнес-администрации и информационного сообщества. Такой подход позволил добиться существенных результатов в области инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов организации. Использование данного метода компанией повышает эффективность использования ресурсов и снижает издержки.

1. Азарская А. Аудит бизнес-процессов. Аудит и финансовый анализ. 2014. № 6. С. 423-428.
2. Байбуртян М. Диагностика бизнес-процессов предприятия в условиях внедрения системы корпоративного финансового контроллинга. Управленческий учет. 2015. № 6. С. 29-40.
3. Бердников В. Перспективный анализ бизнес-процессов на основе потока событий. Аудит и финансовый анализ. 2014. № 6. С. 429-433.

- 4 Бобриков О. Повышение эффективности маркетинговых коммуникаций путем систематизации бизнес-процессов. Маркетинговые коммуникации. 2014. № 3. С. 156-161.
- 5 Гаранина Г. Теоретические обоснования концепции инновационного развития бизнес-процессов в компании. Экономика, статистика и информатика. 2014. № 1. С. 40-43.
- 6 Гутгарц Р. Роль бизнес-процессов в формировании требований к ERP-системе. Проблемы теории и практики управления. 2015. № 1. С. 118-126.
- 7 Лазарева Г. Внедрение и автоматизация процедур системы менеджмента. Методы менеджмента качества. 2015. № 1. С. 34-37.
- 8 Лейберт Т. Моделирование управления инновационными процессами развития предприятий. Аудит и финансовый анализ. 2014. № 1. С. 276-283.
- 9 Мельников О. Динамика развития систем управления бизнес-процессами в условиях рыночной экономики. Российское предпринимательство. 2014. № 16. С. 67-75.
- 10 Морозова Л. Какова роль бизнеса и государства в развитии системы инжиниринга? BusinessExcellence. 2015. № 1. С. 44-48.
- 11 Розенталь Р. Динамика реинжиниринга. Развитие терминологии и содержания. Методы менеджмента качества. 2014. № 3. С. 34-38.
- 12 Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997. С. 332
- 13 Шурыгина И. Экономическая эффективность автоматизации розничного бизнеса. Управленческий учет и финансы. 2015. № 1. С. 62-69.
- 14 Cavusgil T. International Business Strategy, Management, and the New Realities. 2014. P. 204.
- 15 Krotov V. A framework for leading change in the UAE public sector. International Journal of Organizational Analysis. 2015. Vol. 23.
- 16 Mashhadi F. Proposing a method for implementing business process re-engineering. International Journal of Services and Operations Management. 2015. Vol. 20. pp. 398-417
- 17 Vedadi A. Business process reengineering in public sector: ranking the implementation barriers. International Journal of Process Management and Benchmarking. 2014. Vol. 4. pp. 324-341

Ягупа Е.Г.

Инновационное предпринимательство как катализатор развития российской экономики

Новосибирский Государственный Университет Экономики и Управления
(Россия, Новосибирск)

doi:10.18411/spc-8-03-2018-27

idsp: 000001:spc-8-03-2018-27

Аннотация

Рассмотрены проблемы развития малого инновационного предпринимательства в Российской экономике.

Ключевые слова: Инновации, инновационное предпринимательство, модернизация.

Annotation

The problems of the development of small innovative entrepreneurship in the Russian economy are considered

Keywords: Keywords: Innovation, innovative entrepreneurship, modernization.

Модернизация экономики зависит от внедрения передовых технологий и освоения новых рынков, а также генерации знаний. Во времена, когда жесткая борьба на рынке идет не между бизнесами, а между целыми странами, степень развития инновационного предпринимательства становится важнейшим показателем конкурентоспособности экономики государства. Особенно это важно для России, где без инноваций не может состояться длительный мощный экономический подъем. Согласно официальным статистическим данным, в настоящее время наряду с лидирующим сырьевым сектором, начинает развиваться и сектор инновационного предпринимательства. Стратегическое направление в развитии данного процесса состоит в создании благоприятных условий для развития этого сектора.

Инновационное предпринимательство в качестве объекта государственного регулирования находится на пересечении двух секторов экономики –