

УДК 65.01(075.4)

DOI: 10.17586/2310-1172-2023-16-3-60-69

Научная статья

Управление процессом реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов

Д-р. экон. наук **Герасимов К.Б.** 270580@bk.ru

Самарский национальный исследовательский университет им. академика С.П. Королева
443086, Россия, Самара, Московское шоссе, д. 34

Целью данной статьи является анализ процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, принятого организациями, основанного на реалиях проектного уровня. Полученные результаты используются для развития процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, который может быть принят организациями для эффективного реинжиниринга своих процессов. Обзор литературы был использован для первоначальной разработки концептуального процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, включающего три ключевые фазы и пять шагов. Затем были проведены четыре тематических исследования в организациях, которые успешно осуществили проекты по реинжинирингу бизнес-процессов, чтобы изучить реальные процессы внедрения на уровне проекта. Были проведены полуструктурированные интервью с респондентами, которые активно участвовали в различных этапах внедрения реинжиниринга бизнес-процессов для сбора данных в выбранных организациях. Всего было определено 30 мероприятий, которые должны быть выполнены на протяжении всего процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Результаты показали, что незначительные различия в действиях, выполняемых на протяжении всего процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, обусловлены отсутствием однородных характеристик, т.е. типа перепроектируемого процесса, формы реинжиниринга и подхода к реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов. Оригинальность исследования заключается в том, что в работе представлен всесторонний взгляд на процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, включая ключевые этапы, шаги и последовательность действий, которым необходимо следовать. При этом в работе устраняется явный пробел в литературе, требующий разработки всеобъемлющей модели, которая помогла бы при внедрении реинжиниринга бизнес-процессов для достижения желаемых результатов.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, внедрение, кейсы, концепция, управление.

Scientific article

Managing the process of implementing projects on business process reengineering

D.Sc. **Gerasimov K.B.** 270580@bk.ru

Samara National Research University
443086, Russia, Samara, Moscovskoye shosse, 34

The purpose of this article is to analyze the implementation process of business process reengineering adopted by organizations, based on the realities of the project level. The results obtained are used to develop a business process reengineering implementation process that can be adopted by organizations to effectively reengineer their processes. The literature review was used to initially develop a conceptual process for implementing business process reengineering, which includes three key phases and five steps. Four case studies were then conducted in organizations that had successfully implemented business process reengineering projects to examine the actual implementation processes at the project level. Semi-structured interviews were conducted with respondents who were actively involved in various stages of the implementation of business process reengineering for data collection in selected organizations. A total of 30 activities were identified that must be completed throughout the process of implementing business process reengineering. The results showed that minor differences in the activities performed throughout the implementation of business process reengineering are due to the lack of homogeneous characteristics, i.e. the type of process being redesigned, the form of reengineering, and the approach to implementing business process reengineering projects. The

originality of the study lies in the fact that the work presents a comprehensive view of the process of implementing business process reengineering, including the key stages, steps and sequence of actions that must be followed. In doing so, the paper addresses a clear gap in the literature that requires the development of a comprehensive model that would help in the implementation of business process reengineering to achieve the desired results.

Keywords: reengineering, business processes, implementation, cases, concept, management.

Введение

Разработка и внедрение надежных бизнес-процессов стало жизненно важным для организаций для достижения необходимого уровня эффективности бизнеса в быстро меняющейся бизнес-среде с высокими ожиданиями потребителей. Реинжиниринг бизнес-процессов – это метод, который может быть использован для анализа бизнес-процессов организации и предложения необходимых изменений для достижения стратегических целей и повышения производительности. До сих пор приложения для реинжиниринга бизнес-процессов были внедрены организациями разного размера в различных отраслях промышленности. Реинжиниринг бизнес-процессов может способствовать снижению затрат на деятельность за счет анализа и перепроектирования текущих процессов организаций. Следовательно, на современном конкурентном рынке это рассматривается как эффективный управленческий инструмент, позволяющий справляться с технологическими и маркетинговыми изменениями [1].

Т.Н. Davenport определил внедрение реинжиниринга бизнес-процессов как последовательный процесс, охватывающий ключевые действия, необходимые для перепроектирования бизнес-процессов. Реальный успех проектов по реинжинирингу бизнес-процессов часто зависит от их реализации. Действительно, простые различия в процессах реинжиниринга бизнес-процессов могут оказать значительное влияние на успех проекта [2].

Согласно работе [3], обычно около 70% проектов по реинжинирингу терпят неудачу в действии. Отсутствие надлежащей методологии внедрения было определено как одна из основных причин столь высокого уровня неудач в проектах по реинжинирингу бизнес-процессов.

Таким образом, некоторые исследования утверждают, что организациям не следует пытаться проводить реинжиниринг бизнес-процессов до тщательного анализа всех этапов проекта. Несмотря на значительные достижения в концепции реинжиниринга бизнес-процессов, ни одна из организаций, приступивших к ее внедрению, не разработала модель, которая могла бы помочь им достичь желаемых результатов.

Аналогичным образом, в некоторых исследованиях рассматривался вопрос о том, почему некоторые из выявленных моделей реинжиниринга бизнес-процессов потерпели неудачу на практике [4].

В данной статье используются тематические исследования (кейсы) для анализа процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, принятого организациями с учетом реалий на уровне проекта. Полученные результаты используются для предложения процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, который может быть принят организациями для эффективного реинжиниринга своих процессов.

Обзор литературы

Хаммер и Чампи определили реинжиниринг бизнес-процессов как «фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в важнейших современных показателях производительности, таких как стоимость, качество, сервис и скорость» [5].

В основном из литературы можно выделить три различные формы реинжиниринга бизнес-процессов: совершенствование процессов, эволюционный реинжиниринг и революционный реинжиниринг. Несмотря на то, что многие авторы ссылаются на это различие, описывая свой подход к реинжинирингу бизнес-процессов, ни один автор не обсуждал и не дифференцировал эти три формы в деталях [6].

Среди данных форм реинжиниринга бизнес-процессов, по-видимому, революционный реинжиниринг бизнес-процессов почти соответствует определению реинжиниринга бизнес-процессов, данному Хаммером и Чампи [5], и представляет собой истинную версию реинжиниринга бизнес-процессов с радикальными изменениями, тогда как две другие формы являются вариантами тотального управления качеством (TQM) с поэтапным подходом.

Одним из самых популярных направлений в реинжиниринге бизнес-процессов является использование сторонних консалтинговых фирм для проведения реинжиниринга. Большинство усилий по реинжинирингу бизнес-процессов осуществлялось при внешней помощи консультантов на протяжении всего процесса реинжиниринга или на определенной его части. Как правило, организации, у которых нет четкого видения реинжиниринга бизнес-процессов, склонны делегировать свои усилия по реинжинирингу консультантам.

Штатная команда высокого уровня, работающая вместе с опытными консультантами, сможет предоставить необходимые экспертные знания. Следовательно, ясно, что усилия по реинжинирингу могут выполняться либо

полностью собственными командами, либо собственными командами с помощью и под руководством консультантов по реинжинирингу бизнес-процессов [7]. Выбор конкретного подхода для реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов является важнейшим решением, которое должны принимать организации.

Первый полный «шаблон» реализации реинжиниринга бизнес-процессов был предложен Хаммером и Чампи [5], и с тех пор для реализации реинжиниринга бизнес-процессов было предложено множество структурированных методологий.

Б.Н. Герасимов выделил пять этапов внедрения реинжиниринга бизнес-процессов: определение видения, идентификация процесса, понимание существующего процесса, определение методологии и подготовка прототипа [8]. Некоторые авторы обобщили методологии реинжиниринга бизнес-процессов, описанные в литературе, в пять ключевых этапов: подготовка к реинжинирингу; составление карты процесса и анализ процесса «как есть» (т.е. текущего процесса); проектирование будущего процесса; внедрение реинжиниринга; постоянное совершенствование [9, 10].

Напротив, в работе [11] были классифицированы методологии реинжиниринга бизнес-процессов на три основные фазы: т.е. этап «до» внедрения реинжиниринга, этап внедрения реинжиниринга и этап «после» внедрения реинжиниринга. Обзор этих классификаций показал, что пять этапов реинжиниринга бизнес-процессов, определенных различными авторами, можно объединить в три этапа внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Соответственно, этап «до» внедрения реинжиниринга бизнес-процессов можно рассматривать как состоящий из этапов подготовка к реинжинирингу и составление карты и анализ процесса «как есть», тогда как этап внедрения реинжиниринга бизнес-процессов включает в себя проектирование будущих процессов и внедрение процессов.

Аналогичным образом, ключевым шагом, который необходимо выполнить на этапе «после» внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, является постоянное совершенствование [12]. Этот модифицированный концептуальный процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов представлен на рисунке.

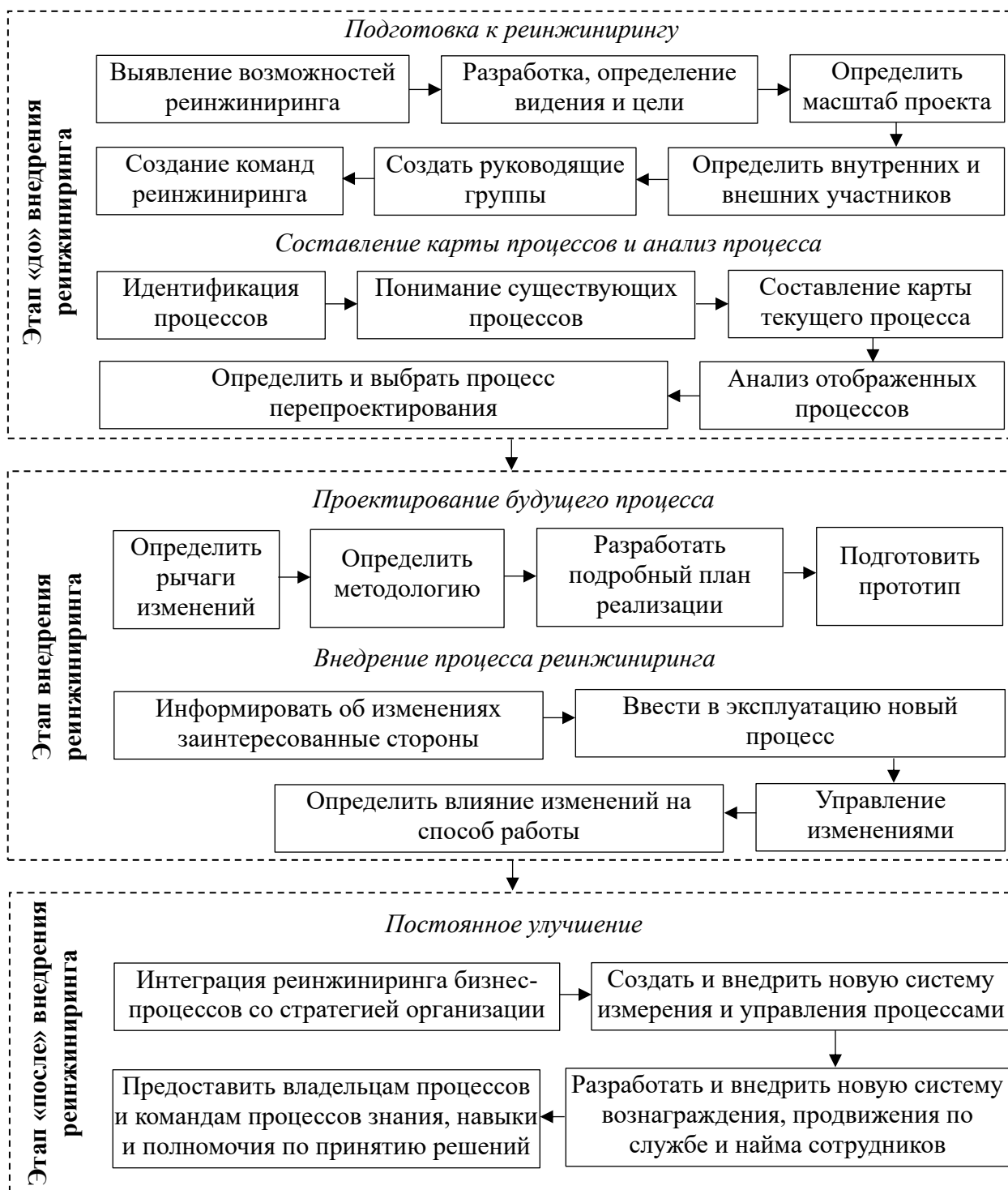


Рис. Процесс внедрения концептуального реинжиниринга бизнес-процессов

В рамках каждого шага, изображенного на рисунке, должны быть выполнены определенные ключевые действия.

Хотя на рисунке представлено теоретическое моделирование процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, основанное на имеющейся литературе, остается вопрос о практической значимости этого разработанного подхода. Действительно, даже простые изменения в процессе реинжиниринга бизнес-процессов могут оказать значительное влияние на успех проекта по реинжинирингу [13].

Методология исследования

В исследовании использовалась стратегия «кейс-стади», поскольку это позволяло исследователям сосредоточиться на изучении современного явления в его реальном контексте.

Четыре организации, которые осуществляли проекты по реинжинирингу бизнес-процессов, были выбраны в качестве примеров, позволяющих получить более разнообразные доказательства и облегчающих сравнение между примерами. Использование целенаправленной выборки позволило исследователю использовать личное суждение для отбора кейсов, которые наилучшим образом соответствуют целям исследования. Организации проводят реинжиниринг своих бизнес-процессов либо с помощью собственных команд по реинжинирингу, либо с помощью консультантов.

Итак, чтобы воспроизвести истинную природу внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, для эмпирического исследования были выбраны оба типа кейсов. Кроме того, особое внимание уделялось отбору кейсов, которые представляли бы собой как основные, так и неосновные усилия по реинжинирингу процессов. Краткое описание отобранных кейсов представлено в таблице.

Таблица

Описание кейсов

Кейс	Описание	Процесс реинжиниринга	Отрасль	Форма реинжиниринга
A	Ведущая компания по производству одежды	Основной процесс	Швейная промышленность	Совершенствование
B	Лидер рынка швейной промышленности	Основной процесс	Швейная промышленность	Революционный
C	Ведущий поставщик телекоммуникационных услуг	Основной и неосновной процесс	Телекоммуникация	Эволюционный
D	Производство мебели	Основной и неосновной процесс	Производство	Революционный

Для сбора данных по этим кейсам использовались полуструктурированные интервью. Респондентами были те, кто принимал активное участие в различных этапах внедрения реинжиниринга бизнес-процессов в выбранных организациях. Сначала были проведены собеседования с сотрудником высшего звена по каждому делу, который в основном занимался координацией всех мероприятий, связанных с конкретным проектом по реинжинирингу бизнес-процессов [14].

В ходе этого обсуждения были определены различные роли сторон, на основе которых были отобраны подходящие респонденты для тематического исследования. В общей сложности было проведено 14 полуструктурированных интервью с ключевыми заинтересованными сторонами, пока в выбранных организациях не была достигнута точка насыщения данными.

Для анализа собранных данных был использован контент-анализ. Различные виды деятельности, шаги и фазы процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, определенные в литературе (как показано на рисунке), предоставили набор дедуктивных кодов для начала процесса кодирования во время анализа данных.

Результаты исследования

В результате анализа конкретных примеров (кейсов) было определено в общей сложности 28 мероприятий, которые должны быть выполнены на протяжении всего процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Наибольшее количество мероприятий (16) было определено на этапе «до» внедрения реинжиниринга, в то время как 7 и 5 мероприятий были определены на этапе внедрения реинжиниринга и этапе «после» внедрения реинжиниринга, соответственно.

Далее рассмотрим мероприятия, которые необходимо выполнить в рамках каждого этапа.

Мероприятия, которые необходимо выполнить на этапе «до» внедрения реинжиниринга бизнес-процессов

«Выявление и оценка возможностей реинжиниринга» было определено в качестве первоначального мероприятия, которое необходимо выполнить на этапе, «до» внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Чтобы оценить выявленные возможности реинжиниринга, в каждом кейсе была применена своя собственная тактика.

Следующим важным мероприятием, определенным на этом этапе, было «разъяснение высшему руководству необходимости принятия обязательств по проекту реинжиниринга бизнес-процессов». В кейсах А-С проектными командами не было предпринято никаких попыток объяснить высшему руководству необходимость участия в проекте по реинжинирингу бизнес-процессов.

В кейсе А проектная команда не видела в этом необходимости, поскольку в их организации для такого рода усилий всегда требовались приверженность и поддержка высшего руководства. Однако и в кейсе В, и в кейсе С пришлось столкнуться со многими проблемами с обязательствами на протяжении всех своих проектов по реинжинирингу бизнес-процессов из-за их неспособности выполнить это конкретное действие.

В отличие от этих трех кейсов, кейс D, в котором для реинжиниринга своих процессов использовались сторонние консультанты. Они объяснили высшему руководству необходимость участия в проекте по реинжинирингу бизнес-процессов на данном этапе. В основном это было сделано из-за того, что высшее руководство этой организации не знакомо с концепцией реинжиниринга и его преимуществами.

«Определение участников проекта по реинжинирингу бизнес-процессов вместе с их ролями» было следующим мероприятием, которое необходимо было выполнить на этом этапе. Среди этих кейсов, кейс А сосредоточен на периодическом реинжиниринге всех своих процессов, и все участники, которые должны участвовать в такого рода усилиях по реинжинирингу, а также их роли уже определены.

Таким образом, от них не требовалось определять участников проекта после проведения реинжиниринга. Однако, если это еще не определено, в проекте по реинжинирингу бизнес-процессов важно определить участников этого проекта с указанием их ролей на этом этапе. Кроме того, респонденты из кейса D сообщили, что, поскольку штатный персонал, прикрепленный к организации-заказчику, был не очень хорошо знаком с реинжинирингом бизнес-процессов и процедурой его внедрения, они столкнулись с трудностями в поиске членов команды по реинжинирингу бизнес-процессов, обладающих необходимыми навыками и знаниями. Следовательно, они «провели семинары для участников проекта» с намерением предоставить им необходимые знания.

«Определение бизнес-процессов, потенциально подлежащих реинжинирингу» было еще одним важным мероприятием, которое необходимо было выполнить на этом этапе, чтобы определить наиболее подходящие процессы для реорганизации, и было выделено в кейсах А-С. Но в кейсе D не было необходимости «выявлять процессы, имеющие потенциал для реинжиниринга», поскольку в кейсе D все процессы предназначены для реорганизации в рамках их конкретного проекта по реинжинирингу бизнес-процессов.

После определения бизнес-процессов, обладающих потенциалом реинжиниринга, важно «понять эти процессы», чтобы «составить карту существующего состояния процессов». Несмотря на кажущуюся жизненно важную деятельность, только респонденты из кейсов В и D определили это как деятельность на данном этапе. Основной причиной этого была бы интеграция данного мероприятия с его предыдущими и последующими мероприятиями. Это означает, что если члены команды реинжиниринга хотят идентифицировать и составить карту процессов, то, конечно, они должны понимать эти процессы.

Для выбора наиболее подходящего процесса для реинжиниринга жизненно важен «анализ отображенных процессов», поскольку он может помочь более наглядно выявить пробелы или неэффективность в процессах и тем самым гарантировать, что неэффективность в текущих процессах не повторится в новом процессе. Однако это было определено как деятельность только в кейсах С и D.

Это может быть связано с тем, что при составлении карты самих процессов будет выявлена большая часть неэффективностей в процессах, и, возможно, не потребуются анализировать их повторно. Однако для выявления болевых точек в существующих процессах жизненно важен надлежащий анализ отображенных процессов. После составления карты и измерения существующего процесса важно проанализировать существующий процесс.

Однако эти мероприятия не имели отношения к кейсу А, в котором реализация проекта по реинжинирингу бизнес-процессов началось после того, как их специализированные внутренние команды выявили неэффективность конкретного существующего процесса, которые отвечают за выявление неэффективности существующих процессов и, таким образом, за подачу запроса на реинжиниринг процессов.

После выбора наиболее подходящего процесса для реорганизации во всех четырех кейсах были «определены цели для выбранных процессов» и «определен объем проекта».

«Сбор идей для реорганизации», «определение методологии» и «разработка нового процесса на основе характеристик, отвечающих целям организации» были ключевыми действиями, выполненными в отобранных кейсах на этом этапе после определения объема проекта. Однако, поскольку проект реинжиниринга в кейсе А был попыткой улучшения процесса, в процесс были внесены лишь незначительные изменения, и проектной команде не пришлось «разрабатывать новый процесс».

Обычно для крупных по своей природе проектов по реинжинирингу бизнес-процессов жизненно важно «разработать проектные предложения и получить их одобрение», чтобы продолжить реализацию проекта. Поскольку это действие не является уникальным для проектов по реинжинирингу бизнес-процессов, респонденты из кейсов В-D, возможно, проигнорировали это действие. Однако респонденты из кейса А уточнили это. Более того,

в кейсе D команда реинжиниринга также не «разрабатывала никакого прототипа» для своих процессов, поскольку большинство их процессов являются завершёнными запусками, а автоматизация проводилась только для интеграции различных процессов.

*Мероприятия, которые необходимо выполнить
на этапе внедрения реинжиниринга бизнес-процессов*

«Тестирование прототипа» – первое действие, выполняемое на этом этапе. Среди рассматриваемых кейсов только в кейсе A команда реинжиниринга протестировала прототип, поскольку в этом кейсе автоматизированная машина была разработана их командой реинжиниринга. Однако, поскольку компания в кейсе B приобрела оборудование, необходимое для переработанного процесса, у поставщика оборудования с хорошей репутацией, они не тестировали прототип. В кейсе C на самом деле они разработали примерную модель для нового процесса, и им не нужно было ее тестировать.

Впоследствии во всех четырех кейсах «было сообщено об изменениях заинтересованным сторонам». Кроме того, в кейсе D после доведения изменений, внесенных этим проектом, до сведения заинтересованных сторон они «подчеркнули работникам, что работа по старому процессу неприемлема». Однако ни в одном из других кейсов это действие не выполнялось. Это, в свою очередь, дает начало передовой практике, применяемой консультантами при реинжиниринге своих процессов.

Следующими важными мероприятиями, выполненными в отобранных кейсах на этом этапе, были «внедрение нового процесса» и «приведение нового процесса в действие». После введения нового процесса в действие все отобранные организации «определили влияние изменений на способ работы» и предприняли необходимые действия для «управления изменениями».

*Мероприятия, которые необходимо выполнить на этапе
«после» внедрения реинжиниринга бизнес-процессов*

«Интеграция реинжиниринга бизнес-процессов с организационной стратегией» было первоначальным мероприятием, определенным на этом этапе. Согласно анализу кейсов, за исключением кейса C, все остальные интегрировали реинжиниринг бизнес-процессов в свою организационную стратегию. Согласно респондентам из кейса C, они уже создали систему для централизованного измерения всех процессов с точки зрения производительности и удовлетворенности клиентов и, таким образом, для окончательного определения потребностей в реинжиниринге, что может быть возможной причиной отказа от интеграции реинжиниринга бизнес-процессов в их организационную стратегию.

Следующим ключевым мероприятием, определенным на этом этапе, было «создание и развертывание новой системы измерения процессов и управления ими». На этом этапе, за исключением кейса B, во всех остальных кейсах была создана и внедрена новая система измерения и управления процессом с целью периодического внесения изменений в измененный процесс. Причина, по которой такая система не была внедрена в кейсе B, может быть в основном связана с недостатком знаний и опыта конкретного предприятия в проектах по реинжинирингу бизнес-процессов.

Впоследствии во всех четырех кейсах на этом этапе «были уполномочены разные лица» заботиться о постоянном совершенствовании их измененного процесса. Согласно респондентам из кейса A, они направили команду по устранению неполадок для активного вовлечения в новый процесс и, таким образом, для периодического решения проблем. Однако в кейсах B и C руководитель проекта назначил «менеджера подразделения» и «менеджера по продукту», владельцами нового процесса в каждом кейсе и возложил на них ответственность за совершенствование методов перепроектированного процесса.

И наоборот, в кейсе D, в котором был проведен реинжиниринг своих процессов с помощью консультантов по реинжинирингу бизнес-процессов, наделили своих сотрудников достаточными знаниями и полномочиями, чтобы выявить неэффективность в перепроектированном процессе и тем самым повысить требования к внесению изменений в этот процесс.

Затем, на этом этапе, во всех кейсах, за исключением кейса C, была внедрена «новая система вознаграждения», чтобы гарантировать, что сотрудники работают по-новому, а не по-старому. Пересмотр системы вознаграждения имеет решающее значение для продвижения реорганизованной организации вперед и повышения готовности работников работать в рамках перепроектированного процесса. Поскольку переработанный процесс в кейсе C по-настоящему затронул конечных пользователей, им, по сути, не потребовалось устанавливать новую систему вознаграждения за этот процесс. Однако, чтобы обеспечить непрерывную работу переработанного процесса, на этом уровне они «провели программу обучения и повышения осведомленности для пользователей на основе их запросов» и тем самым выделились из других кейсов.

Чтобы преодолеть разрыв между теорией реинжиниринга бизнес-процессов и практикой, основанной на фактических данных, необходимо усовершенствовать концептуальный процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, представленный на рисунке. Был представлен усовершенствованный процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, включающий результаты тематического исследования, в котором представлены все действия, которые должны быть выполнены на соответствующих этапах процесса внедрения реинжиниринга бизнес-процессов:

I. Этап «до» внедрения реинжиниринга

1. Подготовка к реинжинирингу:

- оценить возможности реинжиниринга;
- объяснить высшему руководству необходимость участия в проекте реинжиниринга бизнес-процессов;
- определить участников проекта реинжиниринга бизнес-процессов и их роли;
- провести мастер-классы для участников проекта.

2. Составление карты процессов и анализ процесса «как есть»:

- определить процессы, которые могут быть перепроектированы;
- понять эти процессы;
- составить карту существующего состояния этих процессов;
- проанализировать отображенные процессы;
- выбрать наиболее подходящий процесс реинжиниринга;
- определить цели выбранного процесса;
- четко и понятно определить масштаб проекта.

3. Проектирование будущего процесса:

- собрать или сгенерировать идеи для реинжиниринга;
- определить рычаги изменений;
- определить методологию;
- разработать новый процесс на основе характеристик, которые служат целям организации;
- разработать проектное предложение и получить его одобрение;
- разработать подробный план реализации;
- подготовить прототип процесса в соответствии с разработанным процессом.

II. Этап внедрения реинжиниринга

4. Внедрение процесса реинжиниринга:

- проверить прототип;
- информировать об изменениях заинтересованные стороны;
- подчеркнуть сотрудникам, что работать по старому процессу неприемлемо;
- внедрить новый процесс;
- запустить новый процесс;
- определить влияние изменений на способ работы вместе с любыми попытками сопротивления изменениям;
- управление изменениями.

III. Этап «после» внедрения реинжиниринга

5. Постоянное улучшение:

- интегрировать реинжиниринг бизнес-процессов со стратегией организации;
- создать и внедрить новую систему измерения и управления процессами;
- предоставить владельцам процессов и командам процессов знания, навыки и полномочия по принятию решений;
- разработать и внедрить новую систему вознаграждения, продвижения по службе и найма на работу;
- провести обучающие и информационные программы на основе полученных запросов.

Результаты показали, что на практике объем и цели проекта определяются после выбора наиболее подходящего процесса реинжиниринга. Следовательно, усовершенствованный процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, отражает эту практику.

Кроме того, выяснилось, что несмотря на то, что действия, предпринятые во всех четырех кейсах, кажутся одинаковыми, в каждом кейсе была принята своя собственная тактика для лучшего выполнения каждого вида деятельности. Детальное рассмотрение этих тактик также может быть полезно для поиска наиболее подходящих средств обеспечения успешного выполнения каждого вида деятельности.

Заключение

Отсутствие надлежащей методологии внедрения было определено как одна из основных причин высокого уровня неудач в проектах по реинжинирингу бизнес-процессов. Следовательно, целью данного исследования было

предложить процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, который может быть принят организациями для эффективного реинжиниринга своих процессов [15].

Процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов состоит из пяти ключевых этапов, которые подразделяются на три ключевые фазы: фаза внедрения реинжиниринга бизнес-процессов, фаза внедрения реинжиниринга бизнес-процессов и фаза внедрения реинжиниринга бизнес-процессов после завершения. Этот разработанный процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов включает в себя 28 мероприятий, которые были получены на основе анализа конкретных примеров, и 2 мероприятия с наилучшей практикой, выявленные в результате обзора литературы.

Среди этих 28 мероприятий, выявленных в ходе анализа тематических исследований, 14 мероприятий были аналогичны мероприятиям, указанным в процессе внедрения концептуального реинжиниринга бизнес-процессов, в то время как другие 6 мероприятий в рамках концептуального процесса нуждались в дальнейшей доработке. Остальные 8 мероприятий были выбраны исключительно на основе результатов тематического исследования. Эти недавно выявленные виды деятельности диктуют передовую практику, применяемую организациями при реинжиниринге своих процессов.

Кроме того, полученные результаты показали, что в целом организации применяют почти аналогичные процессы при реинжиниринге своих процессов. Однако существуют незначительные различия в деятельности, выполняемой разными организациями, которые можно объяснить различиями в типе реинжиниринга процессов, форме реинжиниринга и подходе к реализации проектов по реинжинирингу бизнес-процессов.

Более того, хотя реинжиниринг бизнес-процессов был определен как один из ключевых методов, используемых организациями для изменения своих бизнес-процессов, тем не менее знания о реинжиниринге, по-видимому, в основном принадлежат консультантам по реинжинирингу бизнес-процессов, ведущим лидерам рынка и транснациональным компаниям. Эти лидеры рынка и транснациональные компании, как правило, перепроектируют свои процессы с помощью собственной команды, специально назначенной для таких целей. Однако малые и средние организации не позволяют себе этого, и они практикуют использование консультантов по реинжинирингу для реинжиниринга своих процессов.

Это исследование внесло свой основной вклад в накопление знаний, выявив подход, который следует применять при реинжиниринге бизнес-процессов. Есть надежда, что предлагаемый процесс внедрения реинжиниринга бизнес-процессов может быть использован отраслевыми специалистами в качестве руководства по наилучшей практике успешного реинжиниринга своих бизнес-процессов.

Литература

1. Харин А.Г., Дубов А.Э. Реинжиниринг как метод оптимизации бизнес-процессов предприятия // Балтийский экономический журнал. 2020. № 3(31). С. 87-93.
2. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business Press, 1993.
3. Гусенова Г.А., Юсупова М.Г.Г. Реинжиниринг бизнес - процессов: теория и практика применения // Экономика и предпринимательство. 2021. № 12(137). С. 673-676.
4. Казарина В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов мебельного предприятия // Евразийский юридический журнал. 2022. № 5(168). С. 479-481.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – N.Y.: Harper Business, 1994.
6. Павленок А.А. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов как реализация процессного подхода к управлению организациями // Вестник экономики, права и социологии. 2020. № 3. С. 27-32.
7. Темукуев Т.Б. Управленческий инструментарий, применяемый в реинжиниринге бизнес-процессов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 2(128). С. 168-177.
8. Герасимов Б.Н. Реинжиниринг процессов организации. М.: ООО «Издательский Дом Вузовский учебник», 2020. 256 с.
9. Беркович В.М., Цыганков И.С. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов в современных условиях // Проблемы современной экономики. 2021. № 1(77). С. 85-88.
10. Skrinjar R., Trkman P. Increasing process orientation with business process management: critical practices // International Journal of Information Management, 2013. v. 33, p. 48-60.
11. Han K.H., Kang J.G., Song M. Two-stage process analysis using process-based performance measurement framework and business process simulation // Expert Systems with Applications, 2009. v. 36, n. 3, p. 7080-7086.
12. Герасимов Б.Н. Методология управления в экономических системах. Саратов: ООО «Амирит», 2023. 500 с.
13. Герасимов К.Б. Использование реинжиниринга как инструмента совершенствования процессов организации // Креативная экономика и социальные инновации. 2020. Т. 10. № 1(30). С. 95-111.

14. Гашимова Л.Г., Лисина А.Д. Эффективность применения реинжиниринга бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2020. № 4(117). С. 1049-1053.
15. Кистенев И.Т. Реинжиниринг процесса работы с клиентами в системе бизнес-процессов организации // Фундаментальные науки и современность. 2022. № 1(58). С. 3-15.

References

1. Kharin A.G., Dubov A.EH. Reinzhiniring kak metod optimizatsii biznes-protssessov predpriyatiya // *Baltiiskii ehkonomicheskii zhurnal*. 2020. № 3(31). S. 87-93.
2. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work though information technology. Harvard Business Press, 1993.
3. Gusenova G.A., Yusupova M.G.G. Reinzhiniring biznes - protsessov: teoriya i praktika primeneniya // *Ehkonomika i predprinimatel'stvo*. 2021. № 12(137). S. 673-676.
4. Kazarina V.V. Reinzhiniring biznes-protsessov mebel'nogo predpriyatiya // *Evraziiskii yuridicheskii zhurnal*. 2022. № 5(168). S. 479-481.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – N.Y.: Harper Business, 1994.
6. Pavlenok A.A. Razvitie reinzhiniringa biznes-protsessov kak realizatsiya protsessnogo podkhoda k upravleniyu organizatsiyami // *Vestnik ehkonomiki, prava i sotsiologii*. 2020. № 3. S. 27-32.
7. Temukuev T.B. Upravlencheskii instrumentarii, primenyaemyi v reinzhiniringe biznes-protsessov // *Vestnik Rossiiskogo ehkonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. 2023. T. 20. № 2(128). S. 168-177.
8. Gerasimov B.N. Reinzhiniring protsessov organizatsii. M.: ООО «Izdatel'skii Dom Vuzovskii uchebnyk», 2020. 256 s.
9. Berkovich V.M., Tsygankov I.S. Inzhiniring i reinzhiniring biznes-protsessov v sovremennykh usloviyakh // *Problemy sovremennoi ehkonomiki*. 2021. № 1(77). S. 85-88.
10. Skrinjar R., Trkman P. Increasing process orientation with business process management: critical practices // *International Journal of Information Management*. 2013. v. 33, p. 48-60.
11. Han K.H., Kang J.G., Song M. Two-stage process analysis using process-based performance measurement framework and business process simulation // *Expert Systems with Applications*. 2009. v. 36, n. 3, p. 7080-7086.
12. Gerasimov B.N. Metodologiya upravleniya v ehkonomicheskikh sistemakh. Saratov: ООО «Amirit», 2023. 500 s.
13. Gerasimov K.B. Ispol'zovanie reinzhiniringa kak instrumenta sovershenstvovaniya protsessov organizatsii // *Kreativnaya ehkonomika i sotsial'nye innovatsii*. 2020. T. 10. № 1(30). S. 95-111.
14. Gashimova L.G., Lisina A.D. Ehffektivnost' primeneniya reinzhiniringa biznes-protsessov na primere promyshlennogo predpriyatiya // *Ehkonomika i predprinimatel'stvo*. 2020. № 4(117). S. 1049-1053.
15. Kistenev I.T. Reinzhiniring protsessa raboty s klientami v sisteme biznes-protsessov organizatsii // *Fundamental'nye nauki i sovremennost'*. 2022. № 1(58). S. 3-15.

Статья поступила в редакцию 28.05.2023
Принята к публикации 31.08.2023

Received 28.05.2023
Accepted for publication 31.08.2023