

## РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА

*Эволюция концепции и технологии реинжиниринга бизнес-процессов рассматривается с позиций системной методологии. Обсуждаются ограничения БПР-технологии и пути их преодоления с учетом изменения рыночных условий.*

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процессов, системный подход.

I.S. Klimenko

## BUSINESS PROCESSES REENGINEERING TROUGH THE LENS OF SYSTEM ANALYSIS

*The evolution of BPR-conception and technology is analyzed on the basis of system methodology. Limitations of BPR-technology and the ways of their overcoming are discussed with account of changing market conditions.*

**Keywords:** business processes reengineering, system analysis.

Концепция реинжиниринга бизнес-процессов, или сокращенно БПР-концепция, выдвинутая в начале 90-х годов XX столетия М. Хаммером и Д. Чампи [1], вызвала повышенный интерес бизнес-сообщества и получила интенсивное развитие, о чем свидетельствует весьма значительное количество публикаций, выполнение многочисленных БПР-проектов, включение соответствующих дисциплин в учебные планы вузов экономического профиля.

С позиций системного подхода такое развитие событий выглядит вполне оправданно. Действительно, как известно [2], в сложных организационных и организационно-технических системах отдельные структурные подразделения и неформальные коллективы нередко ставят перед собой цели, не совпадающие с целями организации. В результате многие сложные организационные системы проявляют тенденцию к дальнейшему усложнению, обрастая все новыми структурными единицами. При этом их эффективность, как правило, снижается в силу несоответствия целей подсистем целям системы. Возникают не только задачи координации деятельности подразделений, но и оптимизации разросшейся организационной структуры.

Фундаментальный принцип системного анализа – закон необходимого разнообразия Эшби [3]

указывает путь, по сути реализованный на основе процессного подхода, а именно: упрощение систем управления. В наши дни в условиях децентрализации глобальных рынков на смену иерархическим пирамидам, обладающим медленной реакцией, приходят плоские сетевые структуры управления.

Сегодня в мировом менеджменте использование процессного подхода рассматривается как важный фактор успешного бизнеса. Однако практика его внедрения в российских компаниях пока не подтверждает оптимистичных ожиданий. По данным [4–5], до 70 и более процентов БПР-проектов заканчиваются, по сути, провальным результатом.

Все дело в отсутствии системной основы для успешного внедрения БПР-программ в большинстве российских компаний. Речь идет о почти полном отсутствии у них методологической и документальной базы бизнеса, т.е. строгого описания технологии бизнес-процессов, методологии планирования, четких должностных инструкций, неформальной аттестации персонала, т.е. того, что называется корпоративной культурой. Кроме того, для отечественных компаний характерен низкий уровень подготовки персонала в области менеджмента и экономической науки, а при реализации БПР-проектов к работе неизбежно привлекаются менеджеры среднего и нижнего звена.

<sup>1</sup> Доктор физико-математических наук, профессор НОУ ВПО «Российский новый университет».

Необходимо учитывать, что М. Хаммер и Д. Чампи разработали концепцию БПР двадцать лет назад, т.е. в период перехода России от планово-административной экономики к рыночной. При этом они ориентировались главным образом на американские компании. Поэтому попытки внедрения революционных по тому времени идей западного менеджмента на ряде российских фирм вошли в противоречие с окружающей средой – реалиями российской экономики.

Противоречия такого рода системный анализ квалифицирует как проблемную ситуацию, нуждающуюся в неременном разрешении для получения положительного результата. Массовому возникновению подобных противоречий способствуют следующие обстоятельства.

Прежде всего, сегодня большинство специалистов признают, что концепция БПР представляет собой в основном свод рекомендаций, обобщающих практический опыт, притом что ее методологический и понятийно-терминологический фундамент выглядит недостаточно проработанным (см., например, [5–7]). Многочисленные публикации также в основном посвящены обобщению практического опыта и использованию в БПР информационных технологий. Поэтому, например, по мнению Р. Каплана и Д. Нортон [7], идея БПР является скорее эффективным маркетинговым лозунгом, чем методически обоснованным направлением консалтинговой деятельности.

Важно отметить, что БПР замыкается внутри предприятия и предназначен для выполнения текущих задач, в то время как условия и ограничения для бизнеса диктует надсистема – рынок, а не внутренние процессы. Однако в рамках системного подхода хорошо известно [8], что закрепление и формализация процедур, приносящих успех сегодня, со временем становится барьером для новых методов и решений. Концентрируя внимание на собственных проблемах, организация превращается во все более изолированную систему. А закона возрастания энтропии, необратимо ведущего такие системы к распаду, никто еще не отменял.

За двадцать лет обстоятельства существенно изменились. То, что было прекрасно адаптировано к определенной среде, не вписывается так же удачно к изменившемуся окружению. Как подчеркивают авторы [8], «... Момент наивысшего успеха – это время, когда нужно активно задуматься о следующем шаге, следующей идее, следующем рынке. Не пытайтесь меняться, идя в ногу со временем, – опережайте время, или оно будет диктовать вам перемены».

Так в чем же состоит квинтэссенция наступивших перемен?

Сегодня уже становится очевидной неизбежность перехода цивилизованного человечества к новой экономике – экономике знаний [9; 10].

Этому переходу способствуют такие факторы, как существенная интенсификация всеобъемлющей информатизации и интеллектуализации бизнеса вкупе с направлением эволюции теории менеджмента за последние двадцать лет. К тому же, на новом этапе существенно возрастает нестабильность внешней среды бизнеса, а с ней и неопределенность условий, в которых необходимо принимать управленческие решения.

Ведущая роль в экономике переходит от материально-вещественной составляющей бизнеса к интеллектуально-информационной компоненте. На это, в частности, указывает в своих последних работах небезызвестный Б. Гейтс [10], развивающий концепцию «электронной нервной системы». Он увязывает информационную деятельность компании и управление знаниями с такой категорией, как «интеллект компании». Вводя понятие «информационные инвестиции», он подчеркивает, что это означает не вложения во внедрение информационных технологий, а обеспечение свободного обмена знаниями между сотрудниками с целью повышения «корпоративного коэффициента интеллекта».

В рамках БПР-концепции поэтому возникает необходимость четкой декомпозиции бизнеса на информационную и физическую составляющие, что выглядит особенно важным для российских компаний. В отечественном бизнесе все еще бытует мнение, что приобретение компанией определенной программной системы способно решить ее проблемы управления. На самом деле это отнюдь не означает перехода к БПР-менеджменту.

Есть, однако, более важное обстоятельство. Дело в том, что ряд традиционных положений методологии и технологии выполнения БПР-проектов, как и следовало ожидать, проявляет тенденцию к моральному старению в условиях развития новых идей и моделей, адекватных переходу к новой экономике.

Как отвечает на требования времени интеллектуальная элита бизнес-сообщества? Какие идеи выдвигаются на первый план сегодня?

Можно сослаться на принятие прогрессивными бизнес-кругами концепции системы сбалансированных показателей Р. Каплана и Д. Нортон, на развитие идей П. Друкера о выходе компетенций менеджмента за пределы

организационно-юридической структуры фирмы и ряда других инноваций. Как и следовало ожидать, все они в той или иной мере вытекают из базовых положений системного подхода.

Особо следует выделить идеи логического развития концепции Хаммера – Чампи, отражающие один из принципов системного анализа, определяющий, что эффективность системы следует оценивать по ее вкладу в достижение целей надсистемы. Дело в том, что объект менеджмента двойственен – это и внутренняя среда предприятия, и внешняя среда, две эти составляющие системы противопоставлены друг другу и в то же время являются единым целым. Сущность нового подхода – шаг от всеобщей конкуренции к взаимодействию в общих интересах.

Процитируем в этой связи прогноз М. Хаммера [11]. «Рационализация процессов взаимодействия с другими компаниями – это следующий стратегический шаг к сокращению стоимости, повышению качества услуг и ускорению рабочих процессов. В следующем десятилетии именно в этой области будет идти основная борьба за производительность труда. Победителями из нее выйдут те компании, которые найдут новый подход к бизнесу, смогут тесно работать с партнерами над управлением процессами, выходящими за традиционные рамки корпораций. Мы вскоре увидим примеры процесса сотрудничества абсолютно нового типа, которые обещают изменить образ того, как мы думаем и даже говорим о бизнесе».

В контексте изложенного можно сделать очевидный вывод. Внедрение методологии БПР и технологий ее реализации сегодня сможет дать

желаемый эффект только при системном осмыслении условий, порождаемых переходом к новой экономике знаний.

### Литература

1. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – NY. : Harper Business, 1993.
2. Дрогобыцкий, И.Н. Системный анализ в экономике. – М. : Финансы и статистика, 2009.
3. Эшби, У.Р. Введение в кибернетику. – М. : ИЛ, 1959.
4. Рубцов, С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6.
5. Савельев, Е.С., Куриляк, В.А. Новая экономика: мода или единственный шанс для новой страны. [www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru).
6. Волков, К.В., Попов, Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4.
7. Каплан, Р., Нортон, Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию : пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2005.
8. О'Коннор, Д., Макдермотт, И. Искусство системного мышления. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008.
9. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2001.
10. Гейтс, Б. Бизнес со скоростью мысли. – М. : Эксмо, 2001.
11. Хаммер, М. От эффективности – к супер-эффективности.  
[www.e-hexecutive.ru/publications](http://www.e-hexecutive.ru/publications)