

**Агиевич Татьяна Геннадьевна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
Волгоградского государственного  
технического университета  
dom-hors@mail.ru

**Морозова Юлия Сергеевна**

магистрант кафедры экономики и управления  
Волгоградского государственного  
технического университета  
dom-hors@mail.ru

## **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД**

---

---

**Аннотация:**

*Данная статья посвящена оптимизации бизнес-процессов как одному из инструментов повышения эффективности деятельности организации. Рассмотрены основные характеристики концептуальных подходов и методов оптимизации бизнес-процессов, проведен анализ таких понятий, как инжиниринг и реинжиниринг. Сделаны выводы о практическом применении методов оптимизации бизнес-процессов.*

**Ключевые слова:**

*оптимизация бизнес-процессов, методы оптимизации, инжиниринг, реинжиниринг, организация, процессная теория, эффективность.*

---

---

**Agiyevich Tatyana Gennadyevna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor of the Economics  
and Management Department,  
Volgograd State Technical University  
dom-hors@mail.ru

**Morozova Yulia Sergeevna**

Applicant for a Master's Degree,  
Economics and Management Department,  
Volgograd State Technical University  
dom-hors@mail.ru

## **OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES: CONCEPTUAL APPROACH**

---

---

**Summary:**

*The article deals with business optimization as an instrument of the company's efficiency enhancement. The authors consider main features of the conceptual approaches and methods of the business optimization, analyze such concepts as engineering and re-engineering, and make conclusions regarding practical implementation of the business optimization methods.*

**Keywords:**

*business optimization, methods of optimization, engineering, re-engineering, organization, process theory, effectiveness.*

---

---

В условиях постоянно изменяющейся внешней среды для обеспечения финансовой устойчивости как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе любая организация нуждается в повышении конкурентных преимуществ. Ориентация на укрепление достигнутых позиций конкурентоспособности и их улучшение требует постоянного совершенствования деятельности организации (как управленческой, так и производственной). В последнее время все чаще организация (предприятие) рассматривается как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, представляющих собой процессы планирования и управления; ресурсные процессы; процессы преобразования и др.

По мнению В.Г. Елиферова, бизнес-процессы – это горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов [1]. М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс как «совокупность видов деятельности (activities), которая имеет один или более видов входных потоков и создает выход, имеющий ценность для клиента» [2]. Е.Г. Ойхман и Э.В. Попов дополнили определение М. Хаммера и Дж. Чампи: «Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту» [3].

Изменение внешних и внутренних условий работы организации, как правило, приводит к снижению эффективности существующей в ней системы бизнес-процессов, что требует целенаправленного изменения этой системы, фундаментального переосмысления бизнес-процессов компании, иными словами, их оптимизации.

В практической деятельности при оптимизации бизнес-процессов применяются две основные методические концепции:

– постепенный (пошаговый) подход – то есть непрерывное совершенствование процессов в рамках существующей организационной структуры управления, что требует незначительных капиталовложений или не требует их вообще;

– кардинальный подход, ведущий к существенным изменениям процессов и возможной трансформации организационной структуры управления [4].

Единство концепций состоит в том, что их фундаментальной базой является процессная теория. Кроме того, конечная цель проводимой оптимизации при любом из этих подходов – устранение несовершенств существующих бизнес-процессов: выявление дублирования функций, ликвидация так называемых «узких мест» в производстве и «разрывов» в информационных потоках, повышение качества отдельных операций и т.д.

Основные концептуальные различия проявляются в уровне проводимых изменений, начальной точке, частоте и охвате изменений, времени, необходимом для проведения изменений, а также рисках их проведения.

Следует отметить, что применение любого метода в рамках вышеуказанных концептуальных подходов подразумевает детальное и системное рассмотрение существующего процесса с целью поиска возможных путей его усовершенствования или кардинального изменения.

Метод усовершенствования бизнес-процессов предполагает сравнительно небольшие изменения, направленные на улучшение функционирования уже существующих бизнес-процессов. Потребность в усовершенствовании возникает, если в общем и целом бизнес-процессы работают адекватно в сложившихся условиях, не доставляют больших трудностей, не приносят потерь и убытков, то есть нет угрозы стабильной работе организации. Таким образом, в основе усовершенствования бизнес-процессов лежит постепенное и плавное улучшение уже существующего. Кроме самой сути изменений, явным признаком усовершенствования является небольшой объем изменений и достаточно высокая скорость получения результата. Нововведения быстро доводятся до исполнителей и подвергаются корректировке уже в процессе деятельности, при этом риск проведения мероприятий умеренный.

Методом оптимизации бизнес-процессов, несущим кардинальные изменения, является реинжиниринг (от англ. re-engineering – перестройка), приобретающий в последнее время большую актуальность (считается, что расцвет реинжиниринга пришелся на 90-е гг. XX в. в период экономического спада в США). Значительный вклад в развитие концепции реинжиниринга внесли М. Хаммер и Дж. Чампи. С их точки зрения «реинжиниринг – это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности» [5].

Одним из ключевых слов в определении реинжиниринга является понятие «радикальный», которое в переводе с латинского обозначает «корень», то есть для радикальной перестройки необходимо выявить корень проблемы, избавиться от всего старого, ненужного и начать все заново, с нуля. Поверхностные изменения и улучшения, корректировка и модификация имеющихся процессов и процедур не актуальны и не принесут желаемого эффекта. Отказ от всех существующих процедур и структур, изобретение кардинально новых способов и методов ведения бизнеса – основа реинжиниринга. Процесс реинжиниринга требует концентрации внимания руководителя на том, каким должно стать конечное состояние организации, что и как для этого нужно сделать, сегодняшнее состояние объекта фактически игнорируется. Безусловно, радикальная перестройка требует значительного времени, что объясняется широтой и межфункциональностью проводимых изменений, которые характеризуются достаточно высоким риском их реализации.

Рассматривая реинжиниринг бизнес-процессов, следует обратить внимание на инжиниринг процессов, как на один из методов оптимизации бизнес-процессов, хотя мнение специалистов о нем весьма неоднозначно. Само понятие «инжиниринг» заимствовано из инженерной деятельности (от англ. engineering – проектировать, изобретать, придумывать). В частности, А. Большаков и В. Михайлов считают инжиниринг новым способом мышления, формирующим взгляд на построение компании как на инженерную деятельность [6]. С точки зрения М. Гиматова, методика инжиниринга позволяет рассматривать деятельность любой организации в программно-алгоритмической сущности, выделяя отдельные бизнес-процессы в командные «процедуры» и «функции», таким образом, деятельность организации представляется в виде «программы» со своей входной и выходной информацией [7]. Инжиниринг бизнес-процессов есть форма представления деятельности организации как алгоритмической схемы. Суть инжиниринга заключена в построении оптимального алгоритма работы любого бизнес-процесса на основе анализа и структурирования входной информации. Таким образом, инжиниринг позволяет проектировать бизнес-процессы «с нуля», в данном случае речь идет и о бизнес-процессах вновь создаваемых организаций, и о бизнес-процессах новых видов деятельности действующих организаций.

По мнению авторов статьи, инжиниринг можно отнести к кардинальным методам оптимизации процессов, поскольку создание новых бизнес-процессов в существующей организации однозначно приведет к изменениям всей бизнес-системы как совокупности взаимосвязанных процессов.

Подводя итоги, следует отметить, что сегодня на большинстве предприятий процессы оптимизации носят односторонний характер: обновление и совершенствование бизнес-процессов происходит только в тех случаях, когда другого выхода просто нет, и воспринимается это как вынужденная мера. Однако плавное, равномерное и стабильное развитие организации возможно только в том случае, если процессы оптимизации органично «встроены» в обычную деятельность организации. Непрерывное и постоянное совершенствование уже существующих бизнес-процессов необходимо для сохранения достигнутой конкурентной позиции на рынке. Когда же нужен «прорыв» и возникает необходимость изменения структуры и внедрения новых способов организации деятельности, помочь может реинжиниринг, а моделирование новых бизнес-процессов, необходимых для дальнейшего развития организации, возможно с помощью инжиниринга.

Очевидно, что только комбинация различных методов и инструментов оптимизации бизнес-процессов при правильном подходе и умении применить их в нужное время и в нужном месте позволит организации не только выжить в сложных ситуациях, но и в условиях нестабильности повысить эффективность деятельности.

#### **Ссылки:**

1. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. М., 2005.
2. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М., 2009.
3. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. М., 1997.
4. Козаченко А.В. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/11/24/uluchsheniye\\_biznes\\_processov.html](http://www.elitarium.ru/2010/11/24/uluchsheniye_biznes_processov.html) (дата обращения: 12.03.2013).
5. Хаммер М., Чампи Д. Указ. соч.
6. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. СПб., 2000.
7. Гиматов М. Пирамида сущностей реинжиниринга. URL: [http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_1601/](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1601/) (дата обращения: 26.02.2013).

#### **References:**

1. Eliferov, VG & Repin, VV 2005, *Business processes*, Moscow.
2. Hammer, M & Champy, J 2009, *Reengineering the Corporation. The manifesto of the revolution in business*, Moscow.
3. Oykman, EG & Popov, EV 1997, *Re-engineering of business: re-engineering and information technology organizations*, Moscow.
4. Kozachenko, AB 2010, *Practical approaches to improve business processes*, retrieved 12 March 2013, <[http://www.elitarium.ru/2010/11/24/uluchsheniye\\_biznes\\_processov.html](http://www.elitarium.ru/2010/11/24/uluchsheniye_biznes_processov.html)>.
5. Hammer, M & Champy, J 2009, *Reengineering the Corporation. The manifesto of the revolution in business*, Moscow.
6. Bolshakov, AS & Mikhailov, V 2000, *Modern Management: Theory and Practice*, St. Petersburg.
7. Gimatov, M 2003, *Pyramid entities reengineering*, retrieved 26 February 2013, <[http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article\\_1601/](http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1601/)>.