

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия в условиях турбулентной среды

И. А. Прудников

igor.prudnikov.orig@gmail.com

ООО «Жилком Недвижимость»,
Москва, Россия

Аннотация: С момента определения в научной литературе четкой и понятной концепции бизнес-процессов с подкреплением практического опыта данное понятие активно стало применяться на практике уже в бизнес-среде. А в период глобальных экономических, социальных, политических, правовых изменений в жизни государства данный термин приобрел особое значение и стал своего рода «волшебной палочкой» для многих компаний, которые вынуждены пересматривать годами наработанный опыт и пересматривать свои бизнес-процессы в условиях меняющейся среды.

Ключевые слова: бизнес-процесс, изменение, реинжиниринг, предприятия, экономика.

Reengineering of business processes of an enterprise in a turbulent environment

I. A. Prudnikov

igor.prudnikov.orig@gmail.com

Zhilkom real Estate,
Moscow, Russia

Abstract: Since the definition in the scientific literature of a clear and understandable concept of business processes with the reinforcement of practical experience, this concept has been actively applied in practice already in the business environment. And during the period of global economic, social, political, legal changes in the life of the state, this term has acquired a special meaning and has become a kind of «magic wand» for many companies that are forced to revise the experience gained over the years and revise their business processes in a changing environment.

Keywords: business-process, change, reengineering, enterprises, economics.

В 2022 году, в условиях ограниченного роста, многие российские фирмы и компании, которые находятся в Евразийском экономическом союзе, вынуждены адаптироваться к новым реалиям. Одна из главных форм адаптаций на сегодня — трансформация уже действующих бизнес-моделей.

Закрытие офлайн-точек продаж, ограничение в туризме в связи с подорожанием энергоресурсов, вынужденный перевод на дистанционную работу тысяч сотрудников из-за пандемии — все эти факторы влекут негативные экономические последствия.

В связи с этими обстоятельствами выжить в таких условиях и максимально сохранить собственный потенциал можно только в условиях грамотной трансформации бизнеса. Те компании, которые эффективно и максимально быстро отреагируют на сегодняшний финансовый вызов, смогут не только остаться на рынке, но и нарастить свой экономический потенциал.

Давайте разберем, какие сектора экономики России и ЕАЭС наиболее пострадали за последние два года.

За последние два года на территории Евразийского экономического союза и России наиболее пострадали следующие области экономики и бизнеса:

- Частные учреждения в сфере образования.

В них входят следующие заведения: различные студии творчества, развивающие детские школы, негосударственные учебные центры. Количество желающих поднять свой образовательный уровень сократилось в таких заведениях за последние два года в несколько раз.

- Компании, связанные с бытовым обслуживанием граждан: сервисы по обслуживанию и ремонту автомобилей, салоны красоты, парикмахерские, химчистки.

Заведения, которые связаны с общественным питанием: пиццерии, рестораны, кафе, столовые.

Много этих организаций на территории Российской Федерации и ЕАЭС закрылось. А те заведения общепита, которые продолжают работать, не имеют такой загрузки клиентами, как до пандемии.

- Общественные спортивные заведения. В этот пункт вошли бассейны, спортивные залы, фитнес-клубы и различные спортивные и оздоровительные объекты.

Развлечение и отдых: концертные залы, кинотеатры и развлекательные центры.

- Туризм. Одна из наиболее пострадавших сфер экономики. Связано это со значительным сокращением перелетов самых разных авиакомпаний. Все авиакомпании России на сегодня прекратили международные рейсы в страны ЕС, США, Канады, из-за санкций Евросоюза и США. Каким образом бизнес РФ смог переориентироваться после введения карантина. Разберем три самых удачных кейса.

После введения карантина на территории России на плаву остались только те компании, которые смогли вовремя перестроиться в связи с новыми экономическими реалиями. Появились новые удачные бизнес-идеи.

Первый кейс. Бизнес, связанный с дезинфекцией и очисткой.

В начале 2020 года, во многих городах Российской Федерации стало актуальным проводить обеззараживание разного оборудования, машин и помещений. Появился ряд фирм, основной специализацией которых стала дезинфекция. Множество уже существующих клиринговых компаний быстро переориентировалось в изменившихся экономических условиях и стали предоставлять услуги по дезинфекции.

Доставка фермерских продуктов на дом (да и в целом доставка продуктов на дом).

Много российских бизнесменов вовремя поняли, что реализация фермерами своих товаров на рынке с начала 2021 года не так выгодна, как раньше. Стали создаваться компании, которые за небольшой процент реализуют фермерские продукты при помощи доставки их на дом.

Создавались и создаются до сих пор специализированные онлайн-магазины и группы в социальных сетях, где любой потенциальный клиент может выбрать и заказать фермерские товары. До 2020 года служба доставки «зеленых» продуктов в РФ фактически не развивалась.

Онлайн-супермаркет или онлайн-торговля.

До начала пандемии службы доставки продуктов питания из оффлайн-магазинов присутствовали только в больших городах России, и то в очень небольшом количестве. Начиная с 2020 года много региональных фирм начали успешно работать в данном направлении.

Открылось несколько крупных онлайн-супермаркетов, где каждый желающий может выбрать и заказать любой продукт питания на дом. После этого в течение нескольких часов приезжает курьер и привозит заказанные продукты. Преимущество этого бизнеса — относительно невысокие затраты. Для того, чтобы онлайн-магазин начал успешно работать, необходимо было нанять специалиста для создания сайта, арендовать транспорт для перевозки продуктов и арендовать склады в удобном месте.

Что может спасти российский бизнес в условиях ограниченного экономического роста, вопрос который задают многие менеджеры в нынешнее время.

Для того чтобы выжить, некоторый процент фирм Российской Федерации с начала пандемии начали сдавать собственные помещения в аренду. Но не для всех компаний такой способ подойдет.

Если есть свободные деньги, можно переориентироваться на доставку товаров. Большой плюс этой идеи — не обязательно создавать собственный бизнес-план. Тем более, если в данной конкретной области бизнесмен является дилетантом. Можно купить уже готовую франшизу у логистических российских компаний. Срок окупаемости такой франшизы составляет от одного года до трех лет.

Разберем пять самых удачных западных кейсов, которые были сделаны за последние два года в условиях пандемии. Возможно, что-то из этого уж есть в России или скоро появится.

От пандемии пострадала не только Российская Федерация, но и все государства мира. Ряд бизнесменов из других стран продолжают находить в это непростое время удачные бизнес-решения.

Первый кейс — дегустация вин на дому.

Первой за эту идею ухватилась компания «Club Vino», которая создана в 2018 году. Изначально фирма организовывала различные мероприятия по дегустации вин. Но начиная с 2020 года бизнес из-за коронавируса начал сбавлять обороты. Из-за пандемии появились запреты на массовые мероприятия. Но компания быстро переориентировалась на другое, совсем новое для себя направление: организацию дегустации вин по видеосвязи. Club Vino стали брать заказы по доставке боксов для дегустации.

В составе бокса были следующие вещи: ссылка на видео об истории данного вина, письменные рекомендации по самой дегустации, список продуктов, которые особенно подойдут для дегустации, само вино. Бизнес-идея вышла настолько удачной, что фирме в срочном порядке пришлось масштабировать свой бизнес.

Доставка тематических боксов, предназначенных для карантинного досуга. Одной из первых компаний, которая стала применять такие боксы, стала британская фирма люксовой одежды для женского населения Rosie on fire. Основной их продукт — кимоно. С 2020 года фирма быстро перестроилась. Это обстоятельство позволило не только сохранить бизнес, но даже расширить его.

Онлайн-тренер или онлайн-тренировки как перспективное, но не новое направление. Стоит отдельно подчеркнуть, что в России данные проекты уже существуют и пользуются большим успехом, но только в крупных городах, в регионах данное направление пока развито гораздо меньше, сказывается не до конца продуманная ценовая политика компаний, предоставляющих данные услуги.

Разберем проект компания MyoMaster, одной из первой на западном рынке перестроившейся во время пандемии COVID-19. До 2020 года фирма специализировалась на продаже спортивного инвентаря для залов. Помимо обычного ассортимента у компании была и специальная линейка товаров, которая предназначена для восстановления людей после травм (в том числе, спортивных), например специальный массажный пистолет. В 2020 году руководство MyoMaster решило полностью перепрофилировать свой бизнес. Компания стала развиваться в направлении домашних тренировок людей. В течение одного месяца фирма фактически полностью поменяла бизнес-процессы в сторону онлайн-тренировок.

Интересный кейс — это видеооткрытка от профессионального музыканта.

Первой продвигать эту идею начала британская компания Encore, которая основана в 2014 году. До пандемии фирма организовывала живую музыку для различных оффлайн-мероприятий.

В 2020 году руководству фирмы пришлось уволить более половины своих сотрудников. После этого компанией было решено полностью уйти в онлайн.

Сегодня на этой платформе можно заказать видеооткрытку, которую могут исполнить более 15 000 музыкантов. Самая маленькая сумма за заказ — 15 фунтов стерлингов.

Паб в коробке.

Первой этой кейс успешно реализовала британская пивоварня Signature Brew, построенная в 2011 году. Особенность этой идеи в том, что людям на дом начали доставлять специальные пивные боксы. Каждый бокс имел в своем составе пивные бокалы, подставки, и 24, 16 или 8 банок пива. Помимо всего прочего, каждый покупатель такого бокса мог поучаствовать в музыкальной викторине на Spotify. Особую пикантность составляет то обстоятельство, что многие боксы на дом привозили известные британские музыканты.

Реинжиниринг как способ спасти бизнес Российской Федерации в условиях ограниченного экономического роста.

Реинжинирингом называется определенная последовательность действий работника компании, конечная цель которых — появление новой услуги или продукта для потенциального клиента. Особенность любого бизнеса состоит в том, что даже если каждый работник фирмы относится к своим обязанностям добросовестно и выполняет работу полностью, все равно обязательно на-

станет такой момент времени, когда старые способы производства становятся менее эффективными. Особенно это касается той поры, когда происходят экономические потрясения. Например: пандемия, экономические санкции и т. д.

В этих особых случаях приходится обращаться к реинжинирингу. Реинжиниринг является своеобразным инструментом для перепроектирования определенных бизнес-процессов для радикального переосмысления. Он нужен для быстрого улучшения финансовых показателей фирмы: рентабельности, чистой прибыли и др. От простейшей оптимизации реинжиниринг отличается следующими главными моментами:

- стремительностью;
- радикальностью;
- фундаментальностью.

Для того чтобы реинжиниринг проходил максимально эффективно, в компании обязательно должны присутствовать следующие факторы:

- на фирме должен происходить постоянный мониторинг всего процесса;
- все работники фирмы всегда нацелены на любые изменения;
- сотрудники могут самостоятельно исправлять и выявлять собственные и чужие ошибки;
- руководством компании создать дополнительную заинтересованность в этом процессе;
- руководству компании и бухгалтеру очень досконально проверять бюджет;
- точно формулировать и описывать главные цели фирмы.

По степени нужности реинжиниринг подразделяется на следующие основные типы:

- реинжиниринг развития. Он необходим для увеличения финансового отрыва от основных конкурентов на рынке;
- кризисный реинжиниринг.

Главная цель данного реинжиниринга — вывести компанию из кризиса.

Кризис может быть связан с массовым отказом клиентов от продукта фирмы, а также из-за проигрыша конкурентной борьбы с другими компаниями.

В современной бизнес- и научной литературе выделяют три основных этапа реинжиниринга. Любой реинжиниринг можно условно разделить на три главных этапа. Выделить главные процессы на фирме, а также их взаимосвязи друг с другом. Выбрать из них наиболее морально устаревшие операции для последующего реинжиниринга.

Устаревшие процессы нужно как следует обдумать. После этого разработать новые операции и при этом учесть, чтобы они хорошо взаимодействовали с другими бизнес-процессами фирмы.

Внедрить разработанные операции в работу организации. При этом предварительно обучить всех задействованных в них работников. Если необходимо, провести перестановки сотрудников.

Как понять, что фирме требуется реинжиниринг.

На сегодня имеются следующие основные факторы, которые указывают на то, что компании нужен реинжиниринг:

- фирма имеет лидерство в какой-нибудь нише, но желает увеличить разрыв между собой и ближайшими конкурентами. Реклама при этом не приносит нужных дивидендов;
- становится известно, что на рынок приходит сильный конкурент. Приход сильного конкурента приведет к трудностям, так как часть клиентов обязательно переметнется к нему. Особенно негативным фактором является то обстоятельство, когда у новой компании качество услуг и товара выше, а стоимость ниже. Если вовремя не провести инжиниринг, фирма даже может прекратить существование на рынке товаров или услуг.

Как следует делать реинжиниринг в современных условиях.

Проводить реинжиниринг может только руководящая часть фирмы. Обычно для реинжиниринга собирают отдельную команду работников. В некоторых случаях нанимается специалист или команда специалистов у сторонней организации. Когда процесс касается производственной или продажной части, начальников профильных отделов также вводят в собранную группу в качестве экспертов. Примерный состав команды для проведения реинжиниринга:

- рабочая группа;

- руководители оперативных операций. Обычно их представляют менеджеры отделов, бизнес-операции которых нуждаются в срочном реинжиниринге. Руководители оперативных процессов отвечают за введение и разработку новых бизнес-операций, а также следят за тем, чтобы их внедрение укладывалось в запланированные сроки;
- управляющая команда. Управляющий комитет занимается следующими моментами: координирует работу реинжиниринга на всем этапе процесса, обучает работников, управляет бизнес-операциями уже после их окончательного внедрения. Если компания очень маленькая, то обычно управляющую команду представляет сам руководитель фирмы;
- лидер всего проекта. Лидером проекта обычно назначается генеральный директор компании. Его задача — контролировать всю команду, а также разрешать возникающие по ходу реинжиниринга конфликты и полностью отвечать за его стратегию и выполнение целей. Помимо собранной команды для эффективной перестройки бизнес-процессов понадобятся:
- средства визуализации данных;
- статистические показатели данных компании;
- главные моменты и приемы реинжиниринга.

Основные приемы и моменты перестройки уже существующих бизнес-процессов:

- проводить реинжиниринг следует только в том случае, когда это имеет целесообразность. Бывают случаи, когда бизнес на данный момент времени не нуждается в реинжиниринге, дела и так идут хорошо, и руководитель может перестройкой бизнес-операций только навредить. Поэтому нужно предварительно тщательно все проверить, прежде чем предпринимать какие-либо действия.

Следует помнить! Любые действия по модернизации технических решений бизнес-процессов ведут к рискам: все может поменяться как в положительную, так и в отрицательную сторону.

- Чаще расширять зоны собственной ответственности сотрудников. Это обстоятельство приведет к тому, что работники будут быстрее взаимодействовать друг с другом. Это в конечном итоге позволит повысить прибыль фирмы, так как работа будет делаться значительно быстрее.
- Где возможно, объединять операции. В некоторых случаях проблема малой эффективности компании будет заключаться не в самом бизнес-процессе, а в его параллельности.

Основные ошибки при проведении реинжиниринга. Главные ошибки, которые допускают владельцы компаний, которые проводят модернизацию технических решений бизнес-операций:

- Конфликт интересов. Конфликт интересов — самая распространенная и типичная ошибка при реинжиниринге. Подчиненные работники чаще всего негативно воспринимают любое изменение в работе. Если руководитель отступит от своего, бизнес не будет нормально развиваться, а то и вовсе может вскоре закрыться. Чаще всего с такой проблемой сталкиваются те фирмы, руководители которых находятся в дружеских связях со своими подчиненными.
- Руководитель фирмы пытается сэкономить на проведении качественного реинжиниринга.

Специалисты, которые проводят модернизацию технических решений неэффективных бизнес-процессов, часто видят проблему в работнике определенной должности, а на деле это не так. Происходит это потому, что они плохо анализируют каждый этап бизнес-процесса определенной компании.

Список литературы

1. Балабанова А.В., Журавлев Г.Т. Мотивы покупки товара (услуги). Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2015. № 43. С. 237–251.
2. Бегичев М.М., Власов А.В. Цифровая экономика в бизнесе: особенности и перспективы. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 3. С. 30–36.
3. Гришин И.Ю., Тимиргалеева Р.Р. Реинжиниринг как эффективный инструмент бизнес-моделирования. NovaInfo.Ru. 2017. Т. 2. № 60. С. 316–320.
4. Иванова Н.А., Камов Л.П. Совершенствование инфраструктуры рынка арендного жилья. В сборнике: Концепции устойчивого развития науки в современных условиях сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции: в 3-х ч. 2018. С. 103–107.
5. Пономарева М.С. Реинжиниринг бизнес-процессов — веяние моды или необходимость. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2013. № 4-1. С. 75–78.

6. Онегина Т.Г., Попова Е.В., Дерябина О.А., Киркина Т.А., Калининская Ю.М., Аксёнова С.Л., Тесакова Т.А., Мякшин В.Н. Сравнительный анализ рынка жилой недвижимости различных городов России. Международный студенческий научный вестник. 2019. № 1. С. 57.

References

1. Balabanova A.V., ZHuravlev G.T. Motivy pokupki tovara (uslugi). Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2015. № 43. S. 237–251.
2. Begichev M.M., Vlasov A.V. Cifrovaya ekonomika v biznese: osobennosti i perspektivy. Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2019. T. 18. № 3. S. 30–36.
3. Grishin I.YU., Timirgaleeva R.R. Reinzhiniring kak effektivnyj instrument biznes-modelirovaniya. NovaInfo.Ru. 2017. T. 2. № 60. S. 316–320.
4. Ivanova N.A., Kamov L.P. Sovershenstvovanie infrastruktury rynka arendnogo zhil'ya. V sbornike: Konceptii ustojchivogo razvitiya nauki v sovremennyh usloviyah sbornik statej po itogam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii : v 3 ch.. 2018. S. 103–107.
5. Ponomareva M.S. Reinzhiniring biznes-processov – veyanie mody ili neobhodimost'. Ekonomika i upravlenie: analiz tendencij i perspektiv razvitiya. 2013. № 4-1. S. 75–78.
6. Onegina T.G., Popova E.V., Deryabina O.A., Kirкина T.A., Kalininskaya YU.M., Aksyonova S.L., Tesakova T.A., Myakshin V.N. Sravnitel'nyj analiz rynka zhiloy nedvizhimosti razlichnyh gorodov Rossii. Mezhdunarodnyj studencheskij nauchnyj vestnik. 2019. № 1. S. 57.