

# **Реинженеринг на Бизнес Процесите**

Специалност “ Бизнес администрация – Международен бизнес мениджмънт “

Катедра „ Администрация и управление и политически науки ”  
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

## **Резюме:**

Новите, необичайни и многообразни характеристики на съвременната бизнес среда показват, че решаването на новите управленски проблеми с традиционните методи и подходи вече не може да осигури на компаниите желаните резултати. Дори извършваните частични промени в организацията и технологиите, както и преобразованията на структурите вече не могат да отговорят на повишените изисквания на клиентите към производителите на продукти и услуги, както и на потребностите на пазарите от нови продукти и услуги. Практиката на големи американски и японски компании, успели да преодолеят продължителния застой в своята дейност показва, че е необходима радикална промяна на самия подход към решаването на проблемите на управлението на компаниите в условията на прехода към 21 век. На фона на тези необичайни и настъпващи с бързи темпове промени се появи концепцията за реинженеринговия подход към

стопанската дейност, който вече успя да докаже положителни резултати, макар в ограничени области.

Осмислянето на потребността от промяна и изучаването на концепцията за новия „реинженерингов“ подход е важна стъпка, която трябва да се предприеме от организацията, решила да извърши реинженеринг на дейността си.

### **Актуалност на проблема:**

Бизнесът в днешни дни работи на все по-високи обороти. Компаниите са в постоянно търсене на нови конкурентни предимства и решения за своите проблеми. В тази връзка, една от най-актуалните теми сред успешните компании в световен и регионален мащаб е реинженерингът на бизнес процесите, който се възприема като безспорно средство за повишаване на ефективността на бизнеса.

*Обект* на изследване е реинжинерингът на бизнес процесите, които водят до елиминиране на всички дейности, които не носят добавена стойност за компанията или клиентите. Това дава възможност на компанията да подобри ефективността си, да намали разходите от загуби и да постигне по-добро ниво на качество, ефективност и бързина на процесите чрез елиминиране на изчаквания, дължащи се на излишна координация или одобрения.

*Предмет* на изследване са методите и процесите на управление при концепцията за реинженеринговия подход към стопанската дейност на дадена организация.

*Целта* е да се изследва и оцени влиянието на реинженеринга на бизнес процесите както и ефективността от внедряването на този нов подход в дадена организация.

В съответствие с поставената цел, изложението следва следната логика:

1. Определение и характеристика за реинженеринг.
2. Елементи на Бизнес процесите.
3. Средства за реинженеринг на бизнес процесите.
4. Управление на бизнес процесите.

*Изследователски методи:* проучване и интерпретация на литература в обалстта на реинженеринг на бизнес процесите.

*Данните, които ще бъдат анализирани се отнасят до:* реинженеринг на бизнес процесите

*Целеви групи, които ще използват изследването:* мениджъри, фирми, студенти.

**Ключови думи:** реинженеринг, бизнес процеси, управление, ефективност.

**Abstract:**

The new, unusual and varied features of today's business environment shows that the resolving of the new managment issues with traditional methods and approaches can no longer provide the companies with the desired results. Even the changes in organization and technology, as well as in the structure transformations, can no longer meet the increased customer requirements towards product and service makers and the needs of new product and service. The practice of large American and Japanese companies that have managed to overcome long stagnation in their business shows that a radical change in the approach to solving the

problems of company management in the 21 st century transition is needed.

Against the backdrop of these unusual and rapidly changing changes, the concept of a reengineering approach to business has emerged, which has already been able to prove positive results, albeit in limited areas

Reflecting the need for change and studying the concept of the new "Reengineering" approach is an important step to be taken by the organization that has decided to reengineer its activities.

### **Actuality of the problem**

Today's business is running at higher speeds. Companies are constantly looking for new competitive advantages and solutions to their problems. In this regard, one of the most up-to-date topics among successful companies on a global and regional scale is business process reengineering, which is seen as an indispensable tool for increasing business efficiency.

*The object* of the study is the reengineering of business processes that lead to the elimination of all activities that do not bring added value to the company or customers. This enables the company to improve its performance, reduce the cost of losses and achieve a better level of quality, efficiency and speed of processes by eliminating expectations due to unnecessary coordination or approval.

*The subject* of research is the methods and processes of management in the concept of a reengineering approach to the economic activity of an organization.

*The goal* is to explore and evaluate the impact of business process reengineering and the effectiveness of implementing this new approach in an organization.

In compliance with the above objective the presentation has the following logic:

1. Definition and characteristic for reengineering
2. Elements of Business Processes
3. Means for reengineering business processes

#### 4. Management of business processes

*Research methods:* research and interpretation of literature in the field of business process reengineering.

*The data to be analyzed refers to:* business process reengineering.

*Target groups which will benefit from the research:* managers, companies, students

**Key words:** reengineering, business processes, management, effectiveness.

### **Въведение**

Реинженерингът на бизнес процесите се свързва с радикални промени, водещи до значително подобрение в показатели като разходи, качество и бързина. Основната цел на реинженеринга на бизнес процесите е възприемането на нова ценностна система в компанията, която акцентира върху клиентите, техните нужди и предоставянето на по-висока стойност за потребителя.

### **Основно изложение**

#### **1. Определение и характеристика за реинженеринг.**

Реинженерингът представлява радикално преустройство на организацията, което позволява да се осъществи пробив в бизнеса и значително да бъдат изпреварени конкурентите. Реинженерингът като концепция прохожда през 80-те години във Ford, Hewlett-Packard, Mutual

Benefit Life и други компании, които преустройват кардинално част от бизнес процесите си. Терминът се появява през 90-е години в работите на М. Хамер и Т. Давенпорт, които създават съответна теория. Реинженеринг на бизнес-процесите ( BPR ) е фундаментално преосмисляне и пълно препроектиране на бизнес процесите за достигане на коренни подобрения в основните показатели на предприятието <sup>1</sup> .

Опитът на редица големи компании показва, че практическото осъществяване на реинженеринга, независимо от областта на дейността, размера на компанията, обема на дейността и на пазарните дялове има някои общи изисквания и условия, чието познаване позволява по-лесно и безболезнено да се организира и извърши промяната. Няколко са основните си процеси, които трябва да предприеме всяка компания, която е решила да извърши реинженеринг на основните си процеси:

- конкретно и точно определяне на възможностите на организацията за реинженеринг;
- ясно и точно дефиниране на целите и резултатите, които се очакват от приложението на реинженеринговия поход;
- определяне на границите и равнището на обобщеност на процеса, по отношение на който се прилага реинженеринговия подхода както и на свързаните с него процеси;
- определяне на равнищата на управление, които ще бъдат засегнати от реинженеринга;

---

<sup>1</sup> (М. Хамер и Д.Чемпи - създатели на теорията за реинженеринга).

- сформиране и теоретико-методическа подготовка на екип за съставянето на реинженеринговия проект и създаване на вътрешна психическа нагласа на персонала за ползата от реинженеринга както за компанията, така и за членовете на персонала;
- определяне на разходите, необходими за извършване на реинженеринга и на ползата за организацията и за клиентите на съответните продукти и услуги;

Резултатите са най-важният „продукт„ на реинженеринга и почти при всички случаи резултатите се проявяват в пет направления: подобряване обслужването на клиентите , съкращаване на времето за протичане на процеса или на производствения цикъл, намаляване броя на заетите лица, боравене по-ефективно с по-големи обеми от работа и спестяване на разходи.

Реинженерингът е основно преосмисляне и радикално реорганизиране на стопанските процеси за постигане на решаващо подобряване на основните съвременни фактори на резултатността - разходи, качество, обслужване и скорост . Определението на понятието „реинженеринг" съдържа четири ключови думи: фундаментално (основно), радикално, решаващо (рязко, скокообразно) и процес.

- Ключовата дума “ фундаментално” ( основно) е свързано с предварителен отговор на няколко въпроси: защо компанията прави това , защо го прави по този начин и какво искат служителите и ръководителите да стане компанията . Отговаряйки на тези въпроси, ръководителите на компаниите трябва да вникнат в неписаните правила и норми, обуславящи начина, по който компанията осъществява дейността си, да изяснят и преосмислят тези правила.

- При реинженеринга радикалното реорганизиране означава да се отстранят всички традиционни структури, процедури и ценности, да се отхвърлят исторически обособилите се прецеденти, и да се предложат и приложат съвсем нови начини, способности и концепции и подходи за изпълнение на работата.
- Ключовата дума “решаващо” (рязко, скокообразно) се използва, когато е необходимо да се постигне рязък скок в резултатите, решаващо (рязко, скокообразно) подобрене на показателите за дейността на компанията, чрез замяна на старите методи, технологии и подходи с нови.
- Ключова дума “процес” е най-важната а определението, но тя най-често и най-много затруднява ръководителите на компаниите. Макар понятието “процес” да се явява в контекста на реинженеринга, то е най-важното и трудно разбираемо от мениджърите, тъй като болшинство от тях не са “процесно настроени”. Бизнес-процесът представлява множество вътрешни стъпки на дейността, започващ с един или множество входи и завършващ със създаването на продукти и услуги, които са необходими на клиентите.

## **2. Елементи на бизнес процесите.**

Основните елементи на бизнес процесите са :

- Входящите потоци - те са необходимите условия за започване на бизнес процес
- Необходими ресурси за изпълнение на процеса - производствени, технически, материални, информационни

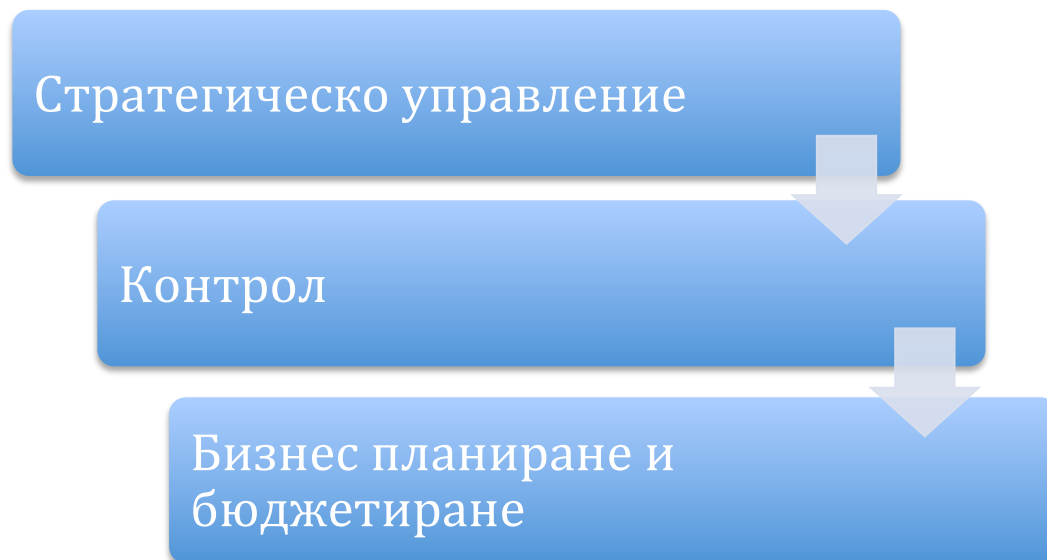


- Определени граници на процеса - начало и край
- Последователност от задачи, които се изпълняват
- Участници в процеса, изпълнители
- Собственик на процеса
- Измерители на процеса - ключови индикатори за изпълнението.

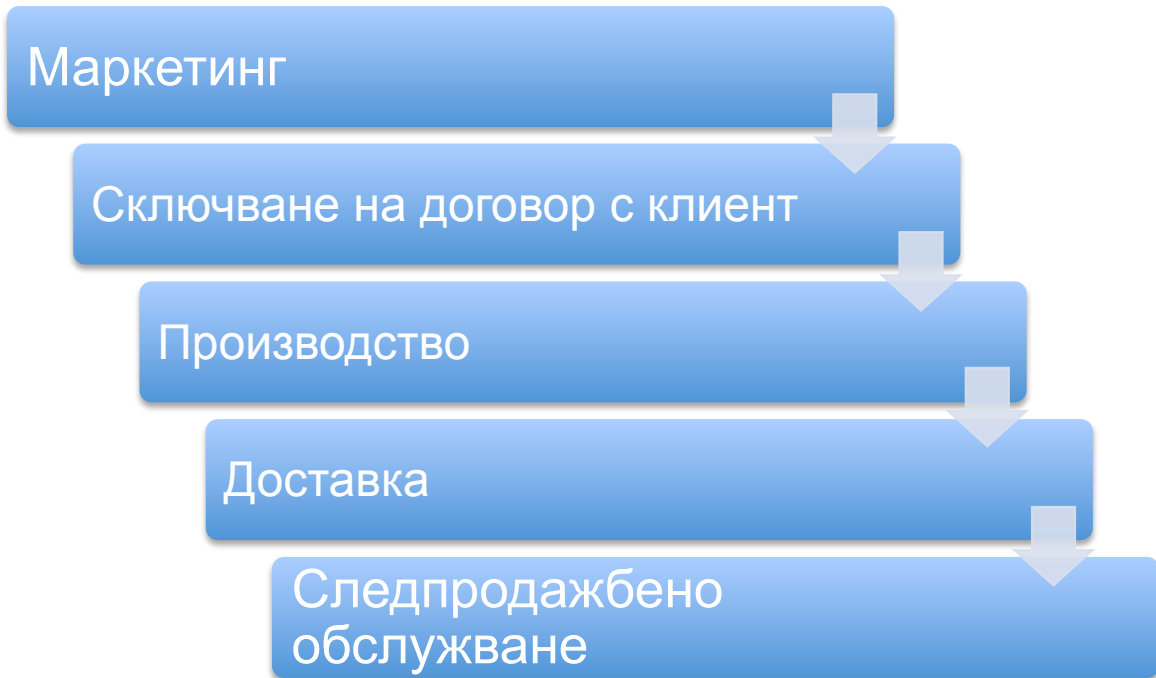
Дефинирането на бизнес-процесите, техният анализ и последващото им усъвършенстване са основен фактор за повишаване на конкурентоспособността на организацията и ефективността на нейната работа. Това улеснява оптимизацията както на самите процеси, така и на използваните ресурси.

По голяма част от специалистите в тази област разделят процесите на няколко основни вида: основни, спомагателни, управленски и процеси по развитие.

➤ Управленски процеси - те са отговорни за управлението на организацията като единна система. Те обезпечават усъвършенстването и развитието на организацията. Характерни особености на управленските процеси са, че те са насочени към получаване на печалба в дългосрочен аспект; обхващат планирането, организирането, отчитането и контрола; зависят от спецификата и стратегията на организацията; често имат характера на проекти.



➤ Основни процеси – те създават добавена стойност при производството на продуктите и услугите. Създават продукти и услуги, които са ценни за клиентите като основната цел на тези процеси е постигането на конкретни цели и резултати. Те пряко участват в реализацията на бизнес-направленията на организацията и представляват основен източник на печалба. Основните процеси са същинския профил на дейността на организацията и имат стратегическо значение за бъдещето на организацията и нейната устойчива конкурентноспособност .



➤ Спомагателни процеси – процеси, чиито потребители се явяват основните процеси. Те подържат инфраструктурата на организацията и са необходими за осигуряване осъществяването на всички основни дейности в организацията. Те нямат стратегическо значение и на даден етап от развитието на организацията биха могли да се превърнат в основни процеси. Спомагателните процеси биха могли да бъдат изведени като аутсорсинг, ако е подходящо, по-ефективно и целесъобразно от гледна точка на специализираност и качество.



### **3. Средства за реинженеринг на бизнес процесите.**

Съществуват различни информационни технологии и средства, които подпомагат реинженеринга на бизнес процесите и организационната трансформация. Най-често използваните са:

➤ Средства за симулация и визуални изображения. Симулацията е важна за подпомагане на дейностите по моделиране на бизнес-процесите. Освен общоприетите програмни средства за симулация и визуални изображения, съществуват и такива с конкретна насоченост към реинженеринг на бизнес процесите, например SIMPROCESS (на CACI), ProModel (на ProModel Corp.), BPSimulator (на Technology Economics), Witness (на Visual Interactive Systems Inc.) и BPR Workflow.

➤ Блок-схеми. Те биха могли да се изготвят с помощта на програмния продукт CASE или друга програма за чертане на схеми при разработване на системи. Те могат да се изготвят и с помощта на специализиран програмен продукт за реинженеринга на бизнес процесите, който обикновено се интегрира с други приложения.

➤ Анализ на работния процес. Съществуващите процеси и предложените решения могат да се анализират с помощта на програмни средства за прогнозиране, анализ на риска и оптимизация, например I-think (на Performance Systems Inc.), BizCase и Turbo SPR (на SRA International).

➤ Разработване на приложения. Приложенията за реинженеринга на бизнес процесите могат да се изготвят с помощта на някои от описаните по-горе средства.

➤ Други видове инструментариум. Разработени са някои специализирани програмни средства за планиране и управление на реинженеринга на бизнес процесите и организационна трансформация. Информационните системи и технологии също могат да бъдат част от самото решение за

➤ Интегрирани програмни средства. Предлагат се различни интегрирани програмни средства за подпомагане на реинженеринга на бизнес процесите. Най-известният продукт е SAP R/3.

➤ Софтуер за управление на работния поток. При ре-инженеринг на бизнес процесите, обикновено се налага анализиране на работата, която ще трябва да се извърши, както и начина, по който тя ще се осъществява във времето и пространството. Софтуерът за управление на работния поток е мощен инструментариум за автоматизация на бизнес процесите, който осигурява

гурява също така и възможност за ефективно обвързване на бизнес системите.

#### **4. Управление на бизнес процесите.**

Управлението на бизнес процесите е както организационна стратегия, така и сегмент от софтуерната индустрия. Фокусът се поставя върху моделирането, автоматизирането, управлението и оптимизирането на бизнес процесите с цел подобряване на резултатите на организацията. Разглеждайки и анализирайки завършени от край до край процеси, методологията премахва границите между звена, информационни системи и потребители. Тя се прилага както в организацията така и извън нея, засягайки не само служители, но и клиенти, партньори и доставчици. Възприемането на бизнес процесите незабавно подобрява не само възвръщаемостта на инвестициите, но и видимостта, отчетността и предвидимостта на дейностите. Поставено на тази стабилна основа, всичко в организацията се случва по-бързо и по-лесно, с по-малко прахосани време и средства. При пълното си разгръщане управлението на бизнес процесите е ключов фактор за повишаване и на финансовите резултати. Пазарът на решения за управление на бизнес процесите се формира от сливането на няколко ниши, всяка от които се отнася до разрешаването на отделна част от проблемите, предшестващи разработването на бизнес процесите.

➤ Автоматизация на работните процеси (Workflow Automation) – прилагане на информационните технологии в процесите, основани на човешкия труд;

➤ Интеграция на корпоративните приложения (Enterprise Application Integration) – осигуряване на обменана информация между хетерогенни системи;

➤ Моделиране и анализ на бизнес процесите (Business Process Modeling and Analysis) – осъзнаване на детайлите бизнес процесите и на потенциалния ефект от внасяне на промени в тях;

➤ Наблюдение на бизнес операциите (Business Activity Monitoring) – измерване и анализ на ефективността и ефикасността на бизнес процесите и отделните дейности.

Едно завършено решение за управление на бизнес процесите трябва да предоставя инструментариум във всяка една от четирите основни области. Управлението включва всичко, което има отношение към ефективното и ефикасно управление на процеси в организацията. В центъра на тези процеси се намират хората, така че съвсем естествено би било да се стремим да превърнем тях в част от решението на съществуващите проблеми.

## **Заклучение**

В променящият се свят се променя и поведението на клиентите. Ако иска да оцелее, бизнесът също трябва да се промени. Компаниите, които прилагат реинженеринг на процесите, доказано подобряват финансовите и оперативните си показатели като оптимизират тези процеси, които оказват директно влияние върху ефективността на компанията и удовлетвореността

на клиентите. Чрез премахване на дейностите без добавена стойност, компаниите елиминират загубите на време и ресурси.

## **Библиография**

### **1. Използвана литература**

1. Христо Тужаров - *Информатизация на Бизнеса*, Септември 2009
2. Хаммер, М., Дж. Чампи Пер. с англ. Реинжениринг корпорации, 1997, Санкт-Петербургского унив.
3. Парашкевова, А. Публичен и бизнес мениджмънт и предприемачество, 2012, Унив. изд. ВСУ Черноризец Храбър

### **2. Интернет източници**

1. <https://technews.bg/>
2. <http://www.sbc.bg/reinzhenering-na-biznes-protsesi/>
3. Управление на бизнес процесите - <http://fbm.uni-ruse.bg/d/bsa/bsa-L1.pdf>



