

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s3 / 2023, Vol. 15, Iss. s3 <https://esj.today/issue-s3-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/67FAVN323.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Власов, Д. В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере торговой компании ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика» / Д. В. Власов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s3. — URL: <https://esj.today/PDF/67FAVN323.pdf>

For citation:

Vlasov D.V. Reengineering of business processes using the example of the trading company Essilor-LUYS-Optics LLC. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s3): 67FAVN323. Available at: <https://esj.today/PDF/67FAVN323.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

Власов Даниил Владимирович

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия
«Экономический» факультет
E-mail: vlasov_0971@mail.ru

Научный руководитель: **Чернов Алексей Викторович**

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы», Москва, Россия
Доцент кафедры «Менеджмента»
Кандидат технических наук
E-mail: chernov-av@rudn.ru

Реинжиниринг бизнес-процессов на примере торговой компании ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика»

Аннотация. Автором работы проведен анализ процесса реинжиниринга бизнес-процессов в торговых компаниях на примере ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика». Были рассмотрены теоретические и практические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов для раскрытия сущности предмета исследования. Данный процесс во многом связан с реинжинирингом информационных систем, используемых компаниями, т. к. большинство бизнес-процессов сегодня базируются на определенном программном обеспечении и информационных технологиях. К тому же, необходимость изменения бизнес-процессов может быть обусловлена появлением новых технологических решений. Значимая роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов компаний, в том числе торговых, подтверждается как работами предыдущих лет, так и работами, опубликованными в течение последнего десятилетия. Реинжиниринг информационных систем может проводиться как для внедрения более эффективного технологического решения и адаптации системы к новым бизнес-процессам и изменениям окружающего мира, так и для исправления ошибок системы и устранения ее узких мест. Однако согласно проведенному анализу существующей литературы, компании, прибегающие к реинжинирингу бизнес-процессов, могут столкнуться с негативными последствиями реинжиниринга, хотя зачастую наблюдаются и дополнительные положительные результаты. Негативные последствия реинжиниринга, в совокупности с высокой стоимостью проектов реинжиниринга привели к росту популярности концепций по управлению бизнес-процессами, которые подразумевают постепенные преобразования существующих бизнес-процессов компаний. Рассмотренный пример деятельности торговой компании ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика», отобразил особенности реализации реинжиниринга бизнес-процессов в торговой организации, а также те подводные камни, с которыми компании данного сектора могут столкнуться. По мнению автора, анализ реинжиниринга

бизнес-процессов исследуемой компании может стать примером для других компаний отрасли с точки зрения тех трудностей, с которыми они могут столкнуться.

Ключевые слова: реинжиниринг; бизнес-процессы; экономическая система; бизнес-модель; торговая организация; холдинг; информатизация; интеграция

Введение

Актуальность данного исследования обусловлена тем фактом, что многие международные холдинговые компании, приобретая участие в российских организациях, навязывает приобретенной компании новую ИТ-систему, используемую в холдинге, за счёт чего многие российские предприятия вынуждены изменять свои бизнес-процессы.

Цель исследования — повышение уровня интеграции торговой компании в международный холдинг за счёт реинжиниринга бизнес-процессов компании.

Объектом исследования является ООО «Эссилор-ЛУИС-Оптика».

Предметом исследования является процесс реинжиниринга бизнес-процессов в торговой компании с целью интеграции предприятия в международный холдинг.

1. Методы и материалы

При написании автором использовались следующие методы: анализ, сравнение, обобщение научных исследований и статей, визуализация данных, синтез.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов.
- Исследовать основные проблемы, возникающие при реализации реинжиниринга бизнес-процессов у торговых компаний.
- Проанализировать особенности осуществления реинжиниринга бизнес-процессов у компаний торгового сектора.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами, предложениях, раскрывающих проблематику реинжиниринга бизнес-процессов, а также на корпоративных документах организаций.

Теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов раскрыты на основании трудов Э.В. Марковская, А.В. Рубинская [1], А.О. Блинов, О.С. Рудакова [2], С.В. Шманев [3], П.В. Никитин [4], М.С. Лейник, В.А. Зырянова [5], О.Л. Королев, С.Н. Хабиров [6].

Вопросы относительно рисков связанных с реинжинирингом бизнес-процессов исследованы по трудам Р.М. Тайдаев, Е.А. Бунина [7] и Т.Б. Колкобаев [8].

Отдельные вопросы по результатам проведения реинжиниринга бизнес-процессов раскрыты в трудах А.В. Геворский, А.Н. Шмелева [9], Д.В. Первухин, Е.А. Исаев, Г.О. Рытиков [и др.] [10].

Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных ученых, официальные сайты по тематике работы, отчетность ООО «Эссилор-ЛУИС-Оптика».

2. Результаты и обсуждения

Современный деловой мир развивается динамично и постоянно сталкивается с необходимостью изменения привычных бизнес-процессов. Причинами для этого могут служить меняющиеся предпочтения пользователей, внедрение новых стандартов деятельности и появление новых более эффективных технологий. Чтобы не потерять конкурентные преимущества, компании изменяют бизнес-процессы посредством реинжиниринга (BPR — business process reengineering) или концепций управления бизнес-процессами (BPM — business project management). Эти инструменты позволяют усовершенствовать и оптимизировать существующие бизнес-процессы компании, приводя их в соответствие с изменяющимися требованиями окружающего мира. Обе вышеупомянутые концепции являются частью инжиниринга бизнес-процессов.

Прежде чем рассматривать реинжиниринг бизнес-процессов, стоит рассмотреть более обширное понятие, а именно инжиниринга бизнес-процессов. Сам по себе инжиниринг организации представляет собой комплекс мероприятий, основанных на инженерном подходе, направленный на достижение соответствия между различными составными частями компании (людьми, стратегией, технологиями и т. п.).

Инжиниринг бизнес-процессов — более узкое понятие, чем инжиниринг предприятия. В инжиниринге бизнес-процессов обычно участвуют лишь основные бизнес-процессы компании, которые направлены на непосредственное создание конечного продукта для заказчика. Инжиниринг бизнес-процессов, как процесс создания или изменения бизнес-процессов организации, может включать в себя как постепенные изменения выбранных бизнес-процессов, так и их радикальное переосмысление для достижения стратегических бизнес-целей.

Стоит также отметить, что инжиниринг бизнес-процессов подразумевает не только процессные изменения, но включает в себя также инжиниринг ИТ систем организации и её организационных единиц.

Таким образом, инжиниринг бизнес-процессов — комплексный подход к созданию или изменению бизнес-процессов, направленный на достижение соответствия между бизнес-целями компании и ее бизнес-процессами.

Стоит отметить, что для успешности проектов по инжинирингу бизнес-процессов организации необходимо изменить существующие политики в компании, ее организационную структура в соответствии с новыми бизнес-процессами. В сухом остатке можно сказать, что инжиниринг представляет собой комплексный подход к созданию или изменению бизнес-процессов предприятия в совокупности с адаптацией существующей структуры предприятия и его политик управления.

В контексте исследуемой темы важно рассмотреть цели инжиниринга, которые указывают компании из различных индустрий. В качестве одной из ключевых целей рассматриваются финансовые показатели, например, снижение операционных расходов. Операционные расходы могут быть снижены за счет снижения затрат на поддержание информационных систем или ведения основной деятельности компании (например, за счет приобретения ресурсов с лучшим соотношением цена-качество). Необходимо также перечислить и другие цели, которые преследуют компании, инициируя процесс инжиниринга:

1. Конкурентное преимущество.
2. Снижение затрат (как на поддержание системы, так и на закупку ресурсов и т. п.).
3. Оптимизация бизнес-процессов.
4. Ускорение выхода продукта на рынок.
5. Удовлетворенность клиентов.

Очевидно, что понятие инжиниринга бизнес-процессов тесно связано с понятием реинжиниринга, который можно рассматривать как радикальное переосмысление и изменение существующих бизнес-процессов с целью улучшения ключевых показателей компании (например, снижение затрат, повышение производительности, улучшение качества продукции). Стоит отметить, что реинжиниринг бизнес-процессов во многом связан с реинжинирингом информационных систем, используемых компаниями, т. к. большинство бизнес-процессов сегодня базируются на определенном программном обеспечении и информационных технологиях. К тому же, необходимость изменения бизнес-процессов может быть обусловлена появлением новых технологических решений. Реинжиниринг информационных систем может проводиться как для внедрения более эффективного технологического решения и адаптации системы к новым бизнес-процессам и изменениям окружающего мира, так и для исправления ошибок системы и устранения ее узких мест.

Реинжиниринг бизнес-процессов, как и реинжиниринг информационных систем, может проводиться как для внедрения более эффективного технологического решения и адаптации системы к новым бизнес-процессам и изменениям окружающего мира, так и для исправления ошибок текущих бизнес-процессов или системы и устранения узких мест.

Стоит отметить, что сам по себе реинжиниринг бизнес-процессов не гарантирует успех. Разные авторы оценивают долю успешных проектов по реинжинирингу как 30–80 % от всех проектов реинжиниринга. Поэтому важно уделить особое внимание разработке процессов «to be»: модель «to-be» иллюстрирует бизнес-процессы предприятия с учетом будущих изменений. Данная модель обязательно должна пройти через стадию имитации для анализа потенциальных последствий от планируемых изменений.

Также необходимо более подробно рассмотреть возможные как негативные, так и позитивные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

Согласно проведенному анализу существующей литературы, компании, прибегающие к реинжинирингу бизнес-процессов, могут столкнуться с негативными последствиями реинжиниринга, хотя зачастую наблюдаются и дополнительные положительные результаты. Пример возможных последствий реинжиниринга бизнес-процессов со ссылками на изученные источники представлен в таблице ниже.

Таблица 1

Последствия реинжиниринга бизнес-процессов предприятия

Положительные результаты	Отрицательные результаты
Увеличение прибыли, в том числе за счет снижения операционных расходов	Замедление бизнес-процессов из-за нежелания пользователей переходить на новую систему
Повышение прозрачности информации	Снижение эффективности системы из-за неучтенных технических особенностей
Повышение гибкости бизнес-процессов	
Ускорение бизнес-процессов	
Удовлетворенность пользователей	

Составлено автором

Негативные последствия реинжиниринга, перечисленные выше, в совокупности с высокой стоимостью проектов реинжиниринга привели к росту популярности концепций по управлению бизнес-процессами, которые подразумевают постепенные преобразования существующих бизнес-процессов предприятий.

ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика» является одним из ведущих и наиболее уважаемых предприятий в оптической индустрии, которое активно действует на российском оптическом рынке уже более четверти века — с 1993 года. Благодаря своей непревзойденной репутации и высокому качеству продукции, компания заслужила звание лидера отрасли.

Основной принцип работы компании заключается в предоставлении передовых продуктов, которые отвечают самым высоким стандартам качества. Компания предлагает широкий ассортимент товаров, включая очки, контактные линзы, оптические приборы и многое другое. Каждый товар проходит строгий контроль качества, чтобы удовлетворить потребности даже самых требовательных клиентов.

Однако, успех компании не ограничивается только качественной продукцией. «Эссилор-ЛУЙС-Оптика» также известна своим индивидуальным подходом к каждому клиенту. Компания стремится удовлетворить потребности и предпочтения каждого клиента, обеспечивая им уникальные решения и услуги, которые отражают их индивидуальный стиль и вкус.

В свете вышеперечисленных фактов, важность контроля и последующего реинжиниринга бизнес-процессов в компании становится еще более актуальной. «Эссилор-ЛУЙС-Оптика» постоянно стремится к совершенствованию своих процессов и систем, чтобы обеспечить более эффективную и эффективную работу, улучшить качество продукции и удовлетворить потребности своих клиентов. Компания придает большое значение инновациям и технологическому развитию, чтобы оставаться впереди конкурентов и продолжать лидировать на рынке оптической индустрии.

Для реинжиниринга бизнес-процессов организации мы берем за основу бизнес-процессы, реализованные в SAP, и видоизменяем их для соответствия требованиям российского законодательства и групповым политикам международного холдинга.

Предполагается применение компанией формализации бизнес-процессов во внутренних политиках, что позволит составить пользовательские инструкции для сотрудников ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика». Также планируется за счет постоянного присутствия сотрудника консалтинговой компании, который выполняет роль финансового директора, в организации планируется осуществить постоянное обучение и контроль за тем, чтобы действия сотрудников не выходили за рамки бизнес-процессов. Всё это поможет сделать результат проекта по реинжинирингу бизнес-процессов более успешным.

Также были проанализированы способы реализации реинжиниринга бизнес-процессов с точки зрения финансовых затрат, после чего было выработано два подхода реализации реинжиниринга:

1. Доработка SAP для полного соответствия системы групповым политикам и российскому законодательству. При этом обязательно приглашение консультанта по SAP и его взаимодействие с техническими специалистами компании.
2. Доработка SAP до минимально необходимого соответствия системы групповым политикам и российскому законодательству с помощью приглашенных специалистов и технических специалистов организации в сочетании с адаптацией внутренних политик.

За счет меньшего вовлечения приглашенного консультанта по SAP и отсутствия долгой фазы тестирования доработок, второй подход является более благоприятным с точки зрения финансовых и временных затрат. В связи с чем компания предпочла второй способ реинжиниринга бизнес-процессов.

Отдельно стоит выделить критерии, которые будут играть важную роль для компании в определении степени успешности проекта по реинжинирингу бизнес-процессов:

1. Количество претензий от заказчиков в отношении качества товаров продукции не превышает 1% от отгруженной товаров за период.
2. Приемка на склад товара, который по номенклатуре не соответствует заказанному, не осуществляется.
3. Вся информация о поступающих товарах содержится в системе.
4. Вся информация о движении приобретенных товаров своевременно отражается в системе.
5. Документы по полученным товарам своевременно поступают в финансовую службу компании.
6. Бюджет, выделенный на отдел в начале года, контролируется и не превышает.
7. Любое превышение бюджета согласовывается руководством.
8. Приобретение дорогих товаров согласовывается несколькими уровнями руководителей.

Теперь перейдем к более подробному рассмотрению затрат, связанных с проектом по реинжинирингу бизнес-процессов. Как упоминалось ранее, компания выбрала проект по реинжинирингу, включающий минимальную доработку SAP и адаптацию внутренних политик и процедур к бизнес-процессам модели «to be». Стоит отметить, что проект по реинжинирингу бизнес-процессов включает в себя не только доработку системы и написание внутренних процедур. Поскольку мы рассматриваем реинжиниринг бизнес-процессов на базе SAP, нам кажется, что необходимо включить затраты на внедрение системы в расчет затрат на проект по реинжинирингу бизнес-процессов несмотря на то, что большая часть инвестиций в проект уже осуществлена.

Таким образом, первоначальные инвестиции будут включать в себя:

1. Затраты на непосредственное внедрение.
2. Консультационные услуги подрядчика по внедрению системы.

В связи с приобретением компанией услуг по реинжинирингу бизнес-процессов консультационные услуги будут некоторое время продолжаться. Мы включили стоимость услуг по договору за 2018 год и предполагаемую стоимость на 2019 год. С 2020 года по 2022 год оказание консультационных услуг по проекту не планируется.

Тем не менее мы ожидаем, что для разъяснения некоторых аспектов бизнес-процессов «to be», а также для консультаций по работе в SAP, сотрудники организации будут обращаться к сотрудникам холдинга по электронной почте или посредством видеоконференцсвязи. Особенно продолжительным будут затраты на коммуникацию в первые годы после реинжиниринга бизнес-процессов. Поскольку большинство сотрудников холдинга работают по почасовым ставкам, мы можем на базе предполагаемых затрат в человеко-часах вычислить приблизительный объем расходов на подобную коммуникацию.

Благодаря реинжинирингу бизнес-процессов компания сможет добиться прозрачности и актуальности информации в SAP, что позволит сократить время, ежемесячно затрачиваемое на коммуникацию и планирование. В перспективе данные изменения помогут компании сэкономить около 30 человеко-часов в месяц, что позволит сократить затраты связанные с сотрудниками компании.

К отрицательным последствиям рассмотренного в данной работе проекта по реинжинирингу можно отнести недовольство сотрудников предприятия увеличившимся контролем со стороны руководства, а также изменениями в привычных бизнес-процессах.

Первое последствие вызвано тем, что за счет отражения актуальных данных в SAP у пользователей появилась возможность более подробно следить за работой компании. ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика» планирует снизить уровень недовольства сотрудников, вызванного этими изменениями, путем поощрения сотрудников, которые следуют установленным процедурам, а также за счет проведения ежеквартальных собраний, на которых будут рассматриваться результаты деятельности компании.

Второе негативное последствие — недовольство сотрудников из-за изменений в привычных бизнес-процессах — также можно снизить за счет проведения ежеквартальных собраний. Другим способом минимизации недовольства сотрудников станут тренинги, на которых пользователей будут обучать использовать SAP в соответствии с процессами модели «to be» и которые позволят сотрудникам понять, что новая модель бизнес-процессов позволяет сократить время, затрачиваемое на осуществление основной деятельности, исправление ошибок и рабочую коммуникацию.

Выводы

Говоря о реинжиниринге бизнес-процессов предприятия, прежде всего важно понимать, что это один из подвидов инжиниринга, который представляет собой комплексный подход к радикальному переосмыслению бизнес-процессов компании, который неразрывно связан с внедрением новых информационных технологий или модернизацией существующих ИТ систем.

В процессе анализа научных источников были выявлены ключевые последствия осуществления реинжиниринга бизнес-процессов, с которыми могут столкнуться компании. Среди положительных последствий можно отметить повышение прозрачности информации, улучшение потоков коммуникации между отделами, оптимизацию бизнес-процессов организации, улучшение производительности и достижение лучших результатов деятельности. Помимо положительных последствий реинжиниринга бизнес-процессов предприятия, иногда можно столкнуться и с отрицательными результатами, которые могут выражаться как в нежелании пользователей переходить к новым бизнес-процессам или использовать новые информационные системы, так и в снижении производительности предприятия в целом.

Рассмотренный проект реинжиниринга бизнес-процессов на базе ООО «Эссилор-ЛУЙС-Оптика» был направлен на ускорение отражения корректной актуальной информации в системе, что должно помочь компании оптимизировать рабочие процессы, а также интегрироваться в холдинг. В целом можно сказать, что описанный нами проект реинжиниринга соотносится с потребностями организации и при реализации должен пройти успешно.

ЛИТЕРАТУРА

1. Марковская, Э.В. Реинжиниринг бизнес-процессов: инструменты управления / Э.В. Марковская, А.В. Рубинская // Финансовая экономика. — 2020. — № 10. — С. 160–166. — EDN OPGGGG.

2. Блинов, А.О. Системное управление проведения реинжиниринга бизнес-процессов организации / А.О. Блинов, О.С. Рудакова // NovaInfo.Ru. — 2011. — № 7. — С. 19–34. — EDN SXRYJN.
3. Шманев, С.В. Стратегические цели предприятия для проведения реинжиниринга существующих бизнес-процессов / С.В. Шманев // Теоретические и прикладные вопросы экономики и сферы услуг. — 2013. — № 10. — С. 52–67. — EDN REPQED.
4. Никитин, П.В. Важность реинжиниринга бизнес-процессов на современном предприятии / П.В. Никитин // Символ науки: международный научный журнал. — 2015. — № 11-1. — С. 141–142. — EDN VBRQOF.
5. Лейник, М.С. X-реинжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой экономики / М.С. Лейник, В.А. Зырянова // VI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: Материалы VI Международной научно-практической очно-заочной конференции, Екатеринбург, 05 декабря 2018 года. — Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. — С. 56–59. — EDN OMGTCG.
6. Королев, О.Л. реинжиниринг бизнес-процессов / О.Л. Королев, С.Н. Хабиров // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: Труды XVII Международной научно-практической конференции, Симферополь — Гурзуф, 18–20 октября 2018 года / Под редакцией Н.В. Апатовой. — Симферополь — Гурзуф: ИП Зуева Т.В., 2018. — С. 104–106. — EDN YPIBJV.
7. Тайдаев, Р.М. Управление рисками при реинжиниринге бизнес-процессов / Р.М. Тайдаев, Е.А. Бунина // Товарный менеджмент: экономический, логистический и маркетинговый аспекты, Воронеж, 21–22 апреля 2016 года. — Воронеж: Издательско-полиграфический центр "Научная книга", 2016. — С. 410–415. — EDN VYJLZ.
8. Колкобаев, Т.Б. Реинжиниринг бизнес-процессов при внедрении ERP-системы. Анализ рисков внедрения ERP-систем на предприятии / Т.Б. Колкобаев // Электронные средства и системы управления. Материалы докладов Международной научно-практической конференции. — 2021. — № 1-2. — С. 82–84. — EDN LUNZNG.
9. Геворский, А.В. Реинжиниринг как метод увеличения конкурентоспособности предприятия / А.В. Геворский, А.Н. Шмелева // Уральский научный вестник. — 2022. — Т. 6, № 12. — С. 68–71. — EDN TIVXGY.
10. Анализ положительного эффекта от внедрения ИТ решения, основанный на оценке риска / Д.В. Первухин, Е.А. Исаев, Г.О. Рытиков [и др.] // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. — 2019. — № 7. — С. 45–54. — DOI 10.25791/pribor.07.2019.742. — EDN DNSUFG.

Vlasov Daniil Vladimirovich

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia
E-mail: vlasov_0971@mail.ru

Academic adviser: **Chernov Aleksey Viktorovich**

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia
E-mail: chernov-av@rudn.ru

Reengineering of business processes using the example of the trading company Essilor-LUYS-Optics LLC

Abstract. The author of the work analyzed the process of reengineering business processes in trading companies using the example of Essilor-LUYS-Optika LLC. Theoretical and practical aspects of business process engineering were considered to reveal the essence of the subject of research. This process is largely related to the reengineering of information systems used by companies, since most business processes today are based on certain software and information technologies. In addition, the need to change business processes may be due to the emergence of new technological solutions. The significant role of information technology in the reengineering of business processes of companies, including trading ones, is confirmed both by the works of previous years and by works published over the last decade. Reengineering of information systems can be carried out both to implement a more effective technological solution and adapt the system to new business processes and changes in the surrounding world, and to correct system errors and eliminate its bottlenecks. However, according to the analysis of existing literature, companies that resort to business process reengineering may experience negative consequences of reengineering, although additional positive results are often observed. The negative consequences of reengineering, coupled with the high cost of reengineering projects, have led to an increase in the popularity of business process management concepts that involve gradual transformations of companies' existing business processes. The considered example of the activities of the trading company Essilor-LUYS-Optics LLC reflected the features of the implementation of business process reengineering in a trading organization, as well as the pitfalls that companies in this sector may encounter. According to the author, the analysis of business process reengineering of the company under study can become an example for other companies in the industry in terms of the difficulties that they may encounter.

Keywords: reengineering; business processes; economic system; business model; trade Organization; holding; informatization; integration