

УДК 615.1:614.27

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОПТОВО-РОЗНИЧНОЙ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Нечепуренко И.А., Сампиев А.М.

Кубанский государственный медицинский университет, Краснодар, e-mail: farmdep@mail.ru

Организационно-приватизационная реструктуризация фармацевтической отрасли, направленная на повышение эффективности деятельности унитарных предприятий с государственной формой собственности, привела к формированию на региональных уровнях сложных структур, объединяющих такие виды деятельности как оптовая и розничная торговля, изготовление лекарственных средств, оказание услуг по бесплатному и льготному отпуску лекарственных препаратов и др. Такие оптово-розничные фармацевтические организации созданы во многих регионах страны и представляют собой в большинстве случаев конгломерат аптечного склада с прикрепленной розничной сетью, представленной бывшими муниципальными аптеками. Оптимизация и повышение эффективности деятельности таких структур невозможна без разработки новых подходов к системе внутреннего управления предприятием, к методам и способам сбора и оценки информации о затратах и результатах деятельности как всего предприятия, так и его отдельных структурных подразделений. В статье, в ходе анализа ключевых положений теории реинжиниринга, сущности, принципов, подходов и методологии моделирования бизнес-процессов, проводится оценка возможности его использования для разработки алгоритма совершенствования деятельности оптово-розничной фармацевтической организации.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, фармацевтическая организация

REENGINEERING OF BUSINESS-PROCESSES AND OPPORTUNITY OF HIS USE FOR OPTIMIZATION OF ACTIVITY OF WHOLESALE-RETAIL PHARMACEUTICAL ORGANIZATION

Nechepurenko I.A., Sampiev A.M.

The Kuban state medical university, Krasnodar, e-mail: farmdep@mail.ru

Organizational restructuring of the pharmaceutical industry, privatization is aimed at raising the efficiency of unitary enterprises with state ownership, has led to the formation of complex structures at the regional level, involving activities such as wholesale and retail trade, manufacturing of medicines, the provision of services free of charge and reduced the release of drugs, etc. Such wholesale and retail pharmaceutical organizations are established in many regions of the country and are, in most cases, a conglomerate with a pharmaceutical warehouse retail chain provided by the former municipal pharmacies. Optimizing and improving the performance of such structures is not possible without the development of new approaches to internal enterprise management system, the methods and techniques of collection and evaluation of information on costs and results of the enterprise and of its individual business units. In the article the analysis of key provisions of the theory of reengineering, the essence, principles, approaches and methodologies for modeling business processes, assess the possibility of its use for the development of the algorithm for improvement of wholesale and retail pharmaceutical organization.

Keywords: reengineering, business process, pharmaceutical organization

Проводимая в последние годы организационно-приватизационная реструктуризация фармацевтической отрасли направлена на повышение эффективности деятельности унитарных предприятий с государственной формой собственности (ГУП). Этот процесс включает в том числе реорганизацию муниципальных аптек путем их объединения в государственные унитарные предприятия. Частым и распространенным механизмом упомянутой реорганизации стало формирование на региональных уровнях сложных структур, объединяющих такие виды деятельности как оптовая и розничная торговля, изготовление лекарственных средств, оказание услуг по бесплатному и льготному отпуску лекарственных средств и др.

Такие оптово-розничные фармацевтические организации (ОРФО) созданы во многих регионах страны и представляют собой в большинстве случаев конгломерат

аптечного склада с прикрепленной розничной сетью, представленной бывшими муниципальными аптеками (как правило, мало- или нерентабельными). Сложность функционирования созданных ГУП связана с выполняемой ими, с одной стороны, социальной функцией, а с другой – необходимостью извлечения прибыли.

Оптимизация и повышение эффективности деятельности ОРФО невозможна без разработки новых подходов к системе внутреннего управления, к методам и способам сбора и оценки информации о затратах и результатах деятельности как всего предприятия, так и его отдельных структурных подразделений.

На сегодняшний день эффективного управления ресурсами и операционной деятельностью предприятия недостаточно для его стабильного развития и конкурентного преимущества. Необходим переход

на новый уровень управления, предполагающий наличие четкой стратегии, регламентированности и адаптивности бизнес-процессов, продуманной организационной структуры и эффективной взаимосвязанной системы менеджмента в целом [1]. При этом процесс обращения товаров должен рассматриваться в качестве бизнес-системы, состоящей из множества взаимосвязанных бизнес-процессов. Достижение роста эффективности деятельности ОРФО, повышение качества обслуживания населения должны обеспечиваться посредством переосмысления и перепроектирования содержания деятельности на основе реинжиниринга бизнес-процессов [2].

Основоположники теории реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммер и Дж. Чампи ввели следующее определение реинжиниринга бизнес-процессов – «это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, существенных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» [3]. В свою очередь бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт (услуга), представляющий собой ценность для потребителя.

Свое развитие теория реинжиниринга получила в США в 1984–1990 гг. и широко применяется в настоящее время крупнейшими компаниями – лидерами мирового рынка. В России наибольшее распространение реинжиниринг бизнес-процессов получил в банковском секторе, хотя известны попытки применения данной теории и в деятельности аптечных организаций [4].

Теория реинжиниринга бизнес-процессов требует практической адаптации и, безусловно, методология реинжиниринга будет иметь отраслевую специфику, учитывающую индивидуальные характеристики хозяйствующего субъекта и его стратегические задачи.

Целью данной работы являлся анализ существующих подходов и технологии моделирования бизнес-процессов, принципов реинжиниринга и оценка возможности разработки на их основе алгоритма совершенствования деятельности ОРФО.

Выделяют ряд ситуаций, когда применение реинжиниринга является целесообразным и это не только критические ситуации, связанные с риском банкротства, но и случаи, когда текущее положение организации может быть признано удовлетворительным.

В этом случае задача заключается в повышении конкурентоспособности и создании конкурентных преимуществ, увеличении доходности, уровня спроса, т.е. поиск оптимальной модели ведения бизнеса. Реинжиниринг бизнес-процессов способен обеспечить существенное сокращение издержек, создать базу для диверсификации деятельности, стимулировать переход предприятия на качественно новый технологический уровень, подготовить его к внедрению автоматизированных систем управления.

Теория реинжиниринга базируется на формализованном описании системы бизнес-процессов организации, при этом используются такие основные понятия, как «будущий образ организации» и «модель организации» [5; 6].

Модель организации – это образ (представление) основных хозяйственных процессов организации, взятых в их взаимодействии с ее деловой средой. Создание модели организации в графическом, текстовом и др. виде позволяет выявить причинно-следственные связи предметной области, отразить организационную, функциональную или информационную структуры, дать характеристики основных бизнес-процессов и определить необходимость их перестройки.

Процесс реинжиниринга можно подразделить на следующие ключевые этапы:

I. Формирование «будущего образа организации» (прототипа). Разработка стратегии организации, формулировка стратегических целей (ключевая – ориентир на потребителя) и определения путей их достижения.

II. Описание реальной «модели организации» (ретроспективный, обратный реинжиниринг). Детальное описание основных хозяйственных операций предприятия, бизнес-процессов, организационной среды, оценка их эффективности.

III. Разработка новой «модели организации», проведение перепроектирования бизнеса (прямой реинжиниринг). Создание новой «модели организации» предполагает следующее пошаговое развитие:

а) описание бизнес-функций, идентификация бизнес-процессов, поиск узких мест, перепроектирование бизнес-процессов, разработка более эффективных рабочих процедур;

б) анализ организационной структуры, определение новых функций персонала, подготовка должностных инструкций, разработка системы стимулов и программ подготовки и переподготовки специалистов;

в) разработка информационных систем, определение необходимых ресурсов (обору-

дования, инструментальных средств, программного обеспечения);

г) тестирование разработанной модели.

IV. Внедрение новой модели в деятельность организации [5; 6].

Методологическое обеспечение проведения реинжиниринга включает в себя ряд подходов, из которых выделяют три основных: разработка модели организации «с чистого листа», «подход на основе решений» и «детальный анализ» [7; 8].

Подход «с чистого листа» представляет собой построение идеальной модели организации на основе теоретических и практических представлений и ожиданий.

Подход «на основе решений» предполагает разработку новой модели организации путем перепроектирования существующей (действующей) на основе совершенствования системы управленческих решений с последующим построением новых процессов [7; 8].

Реализация подхода «детальный анализ» предполагает разработку модели организации на основе совершенствования действующей, после детального описания и критического анализа существующих процессов. Технология сводится к выбору наиболее проблемных процессов, которые и подлежат реструктуризации.

Каждый из приведенных подходов имеет свои преимущества и недостатки, выбор конкретного подхода проведения реинжиниринга зависит от целей и задач, стоящих перед организацией, и будет определяться рыночной ситуацией, в которой она находится, и временными рамками.

При принятии решения о проведении реинжиниринга бизнес-процессов необходимо иметь четкое представление об инструментальных средствах, обеспечивающих наибольший объем возможностей анализа бизнес-процессов с учетом специфики хозяйственной деятельности организации и отраслевой принадлежности.

К инструментальным средствам, используемым для моделирования бизнес-процессов при реинжиниринге бизнеса, можно отнести средства создания диаграмм и инструментарий низкого уровня; CASE-средства, структурный и объектно-ориентированный инструментарий; средства имитационного моделирования/анимации; средства стоимостного анализа бизнес-процессов; интегрированные многофункциональные средства [9; 10]. В настоящее время выраженной тенденцией является приоритетное использование средств имитационного моделирования, таких как GPSS World, Arena, PowerSim, iThink, Anylogic и др. Модули по описанию бизнес-процес-

сов появились и в популярных пакетах, таких как Aris, Casewise и др. [9].

Особого внимания требует при проведении реинжиниринга выбор системы показателей (индикаторов), которые бы позволили как оценить и дать характеристику бизнес-процессов существующей модели организации, так и определить результативность бизнес-процессов после реструктуризации. Целесообразно рассматривать показатели технологического (производительность, энергоемкость, себестоимость и др.), экономического (издержки, прибыль и др.) и финансового (эффективность использования ресурсов, рентабельность, деловую активность и др.) характера. Для фармацевтических организаций актуальной является прежде всего финансовая диагностика и экономический анализ.

По результатам анализа ключевых положений теории реинжиниринга бизнес-процессов предполагаемый алгоритм оптимизации деятельности оптово-розничной фармацевтической организации может включать следующие шаги:

1) анализ и оценку фактического состояния ОРФО (финансового состояния, экономической эффективности деятельности, уровня затрат, адаптивности существующей организационной структуры, информационных и коммуникационных технологий);

2) анализ функций и описание содержания бизнес-процессов реструктурируемой организации, разработку критериальных характеристик;

3) разработку и обоснование принципов реинжиниринга бизнес-процессов ОРФО;

4) выбор и обоснование методологического подхода к проведению реинжиниринга бизнес-процессов реструктурируемой фармацевтической организации;

5) выбор исходной модели для проектирования бизнес-процессов оптово-розничной фармацевтической организации;

6) оценку возможных рисков проведения реинжиниринга бизнес-процессов ОРФО.

Список литературы

1. Парасоцкая Н.Н. Бизнес-процессы как способ повышения эффективности принимаемых управленческих решений // Все для бухгалтера. – 2010. – № 6. – С. 19–23.
2. Маймина Э.В. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов торговой организации как направление реструктуризации ее деятельности // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 20 (149). – С. 61.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 286 с.
4. Максимова И. Реинжиниринг бизнес-процессов аптечного предприятия // Фармацевтическое обозрение. – 2005. – № 11

5. Зайцева Е. Реинжиниринг: «квантовый скачок» к успеху // Консультант. – 2012. – № 7. – С. 71–74.
6. Емельянов В.В., Попов Э.В. Интеллектуальное имитационное моделирование в реинжиниринге бизнес-процессов [Электронный ресурс] // Программные продукты и системы. – 1998. – № 3. – URL: <http://www.swsys.ru/index.php?id=991&page=article> (дата обращения: 04.02.2013 г.)
7. Реинжиниринг бизнес-процессов: полный курс MBA: учебник / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов [и др.]; под ред. Н.М. Абдикеева, Т.П. Данько. – Высш. шк. MBA РЭА им. Г.В. Плеханова. – М.: ЭКСМО, 2005. – 591 с.
8. Попов Е.В., Морозов Е.В. Проектирование реинжиниринга процессов бюджетной организации [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – URL: <http://mevriz.ru/articles/2007/6/4709.html> (дата обращения: 20.02.2013 г.)
9. Филиппович А.Ю., Коннова Е.П. Методика реинжиниринга бизнес-процессов на основе интеграции методов экспертных систем и формальных грамматик // Проблемы полиграфии и издательского дела. – М.: Изд-во МГУП, 2008. – № 6. – С. 23–32.
10. Репин В.В. Сравнительный анализ нотаций ARIS/IDEF и продуктов их поддерживающих (ARIS Toolset/ BPWin). [Электронный ресурс]. – URL: http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_2518 (дата обращения: 20.02.2013 г.)
1. Parasockaja N.N. *Vse dlja buhgaltera*, 2010, no. 6, pp. 19–23.
2. Majmina Je.V. *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, 2009, no 20 (149), pp. 61.
3. Michael Hammer, James A. Champy *Reinzhiniring korporacii. Manifest revoljucii v biznese (Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution)*, Moscow, *Mann-Ivanov-Ferber*, 2007, pp. 286.
4. Maksimova I. *Farmaceuticheskoe obozrenie*, 2005, no 11.
5. Zajceva E. *Konsul'tant*, 2012, no 7, pp. 71–74.
6. Emel'janov V.V., Popov Je.V. *Programmnye produkty i sistemy*, 1998, no 3, Available at: <http://www.swsys.ru/index.php?id=991&page=article> (accessed 4 February 2013).
7. Abdikeev N.M. Dan'ko T.P. Il'demenov S.V. Kiselev A.D. *Reinzhiniring biznes-processov: polnyj kurs MBA (Business Process Reengineering: The MBA course)* Moscow, *JeKSMO*, 2005, pp. 591.
8. Popov E.V., Morozov E.V. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2007, no 6, Available at: <http://mevriz.ru/articles/2007/6/4709.html> (accessed 20 February 2013).
9. Filippovich A.Ju., Konnova E.P. *Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela*, Moskva : Izdatel'stvo MGUP, 2008, no 6, pp. 23–32.
10. Repin V.V. Available at: http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_2518 (accessed 20 February 2013).

References

Рецензенты:

Андреева И.Н., д.фарм.н., профессор кафедры управления и экономики фармации факультета последипломного образования Пятигорского медико-фармацевтического института, филиала ГБОУ ВПО «Волгоградский государственный медицинский университет» Минздрава России, г. Пятигорск;

Дроздова И.Л., д.фарм.н., профессор кафедры фармакогнозии и ботаники, декан фармацевтического и биотехнологического факультетов, ГБОУ ВПО «Курский государственный медицинский университет» Минздрава России, г. Курск.

Работа поступила в редакцию 14.03.2014.