

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ: МОДНАЯ ТЕНДЕНЦИЯ ИЛИ СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА СОВРЕМЕННЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ?

Гайкова Н.С.

Научный руководитель – профессор Ковалева М.Т.

Сибирский федеральный университет

Привычное видение предприятия в плоскости реализации отдельных функций и деятельности функциональных единиц настолько близоруко, что руководители предприятий, не понимающие сложности и не ощущающие динамики бизнес-процессов, происходящих в их организациях, обречены на «слепое» управление. Функционально-ориентированное управление порождает противоестественный разрыв бизнес-процессов на отдельные части, приводящий к усложнению взаимодействия, торможению процессов, снижению важных конкурентных показателей деятельности, росту затрат на обслуживание административного персонала. Такая ситуация – норма для компаний, которые видят свою организацию как совокупность подразделений, выполняющих отдельные функции, а не как динамическую систему, состоящую из множества пересекающихся и взаимосвязанных процессов. Многие бизнес-процессы пронизывают организацию, начинаясь за пределами организации (например, процесс поставки сырья и комплектующих) и заканчиваясь за пределами организации (например, доставка продукции на склад клиента или послепродажное обслуживание). В процессно-ориентированных компаниях разделение подразделений по функциональному признаку носит условный характер, так как структура и функции подчинены процессам, а не наоборот.

Сравнение бизнес-процессов любого предприятия позволяет сделать вывод о том, что его деятельность состоит из множества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых решает только определенную задачу. Только от прибыльности и конкурентоспособности этих процессов будет зависеть эффективность деятельности предприятия и, соответственно, стабильность и устойчивость рыночной системы. Поэтому в современных экономических условиях острая конкуренция между организациями заставляет искать оптимальные стратегии развития на рынке и совершенствовать технологии управления бизнесом.

При проведении проекта по улучшению бизнес-процессов встает вопрос, насколько сильно бизнес-процессы нужно менять. В данном случае существуют два диаметрально противоположных подхода, проиллюстрированных на рисунке 1.

Реинжиниринг бизнес-процессов - BPR

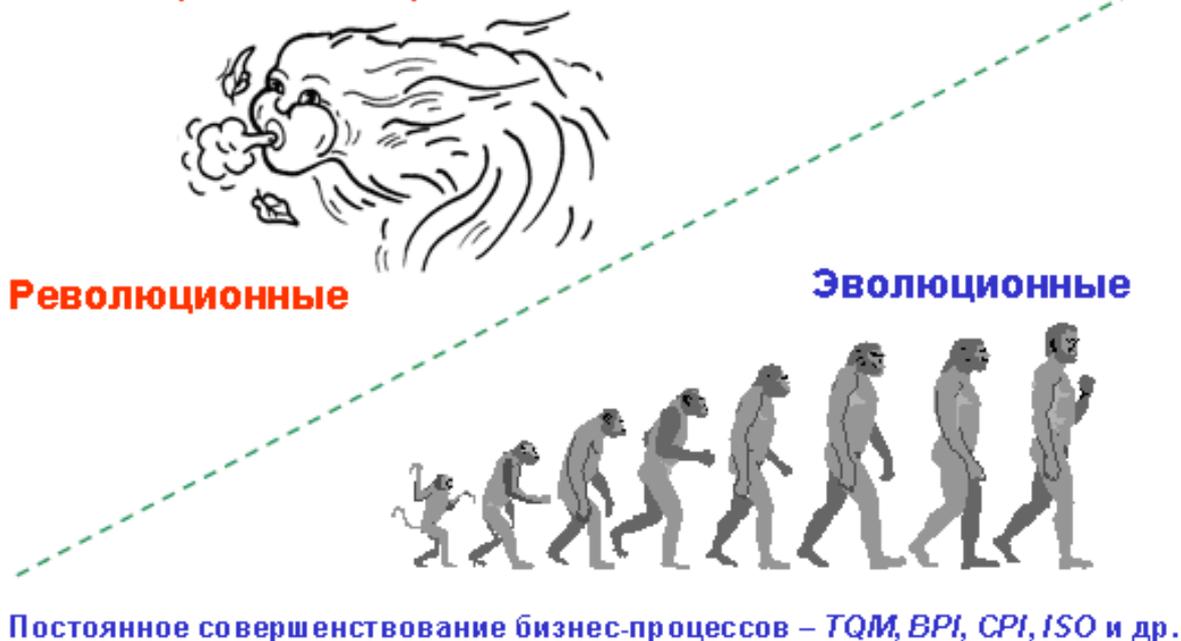


Рисунок 1 – Типы изменений в организации

Первый подход известен под названием реинжиниринг бизнес-процессов - BPR (Business Process Reengineering) и представляет технологии проведения "сильных" революционных изменений деятельности организаций. Его разработали специалисты М. Хаммер и Д. Чампи, которые считают, что в наше время резкая "ломка" бизнес-процессов является наиболее эффективным методом, который позволит компаниям повысить свою конкурентоспособность.

Другие специалисты считают, что конкурентоспособность компаний целесообразно повышать, проводя небольшие, но постоянные улучшения бизнес-процессов. Они разработали концепцию всеобщего управления качеством - TQM (Total Quality Management), в которой заложено эволюционное совершенствование деятельности организаций. Данная концепция объединила следующие подходы к улучшению бизнес-процессов, разработанные и используемые на практике различными школами консультантов:

BPI - Business Process Improvement – Улучшение бизнес - процессов ;

CPI - Continues Process Improvement – Постоянное улучшение процессов ;

ISO 9000 – Стандарты серии ИСО 9000 и т.д.

Несмотря на различие подходов к улучшению бизнес-процессов, они совместимы, и на практике при оптимизации деятельности компании применяют как эволюционные, так и революционные подходы. Данные подходы применяются на разных этапах жизненного цикла организации, либо одновременно, но для различных бизнес-процессов. Поэтому компании должны освоить как те, так и другие технологии, потому что по мере своего развития им придется не один раз проходить как через реинжиниринг, так и через постоянное совершенствование.

Почему это происходит? Дело в том, что мир устроен таким образом, что "количество" со временем переходит в "качество". Любая система не может совершенствоваться до бесконечности. Согласно Закону Парето 20 на 80 эволюционное совершенствование будет давать наибольший эффект на начальной стадии улучшений,

а после осуществления 20% усилий рост эффективности будет ослабевать и выйдет на насыщение. Именно здесь "количество" нужно перевести в "качество", так как только качественный скачок позволит выйти системе на совершенно новый качественный уровень, что позволит ей развиваться дальше за счет эволюционного совершенствования.

То же самое относится к таким системам как организация. Было подмечено что, в среднем компании, которые постоянно развивались и совершенствовались, примерно через пять лет достигали своего насыщения или апогея. И никакие дальнейшие усилия не позволяли им продолжить рост. Поэтому считается, что любая организация не может постоянно совершенствоваться. В среднем через пять лет компания выйдет на насыщение и у нее будет только две альтернативы: остаться такой как есть или суметь перейти на более высокий качественный уровень за счет применения революционных подходов. Такой переход на более высокий качественный уровень называют реинжинирингом.



Рисунок 2 – Масштабы изменений в организации

Суть реинжиниринга заключается в том, что компании должны заново определить содержание своей деятельности и, отказавшись во внутреннем управлении от примата пооперационной специализации, перенести акцент на межфункциональные бизнес-процессы, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов (рыночных или внутрифирменных).

Классическое определение реинжиниринга, которое дали его создатели М. Хаммер и Д. Чампи, формулируется следующим образом:

Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания клиентов и оперативность. Наглядно суть изменений при реинжиниринге проиллюстрированы на рисунке 3.

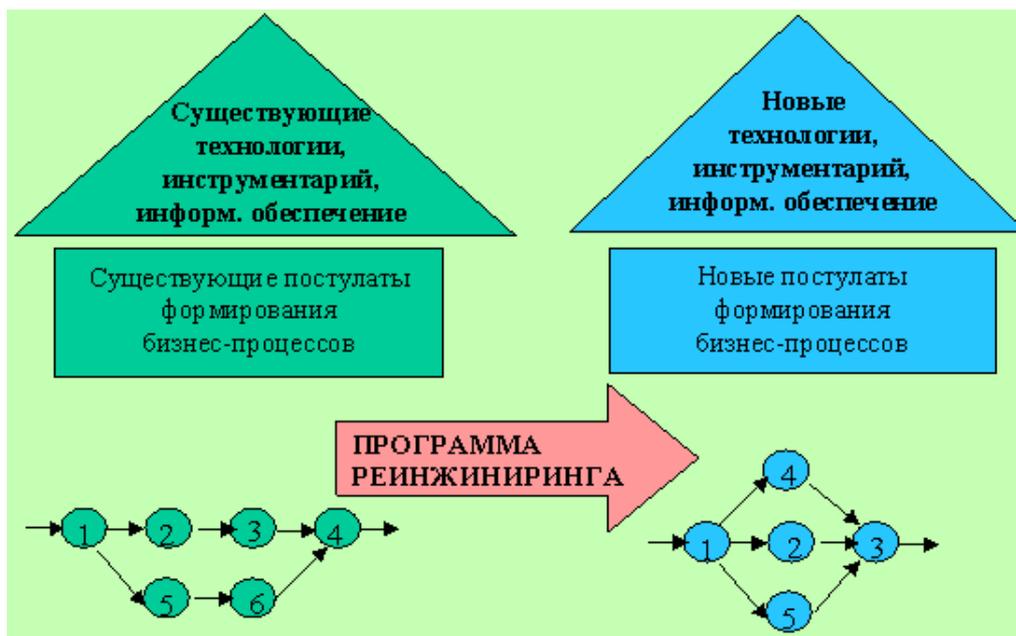


Рисунок 3 – Суть изменений при реинжиниринге

Если разложить это определение на составляющие его элементы, то мы получаем четыре ключевые характеристики реинжиниринга, позволяющие отличить его от других программ совершенствования бизнеса.

Первая характеристика реинжиниринга – это фундаментальность. Она означает, что при реинжиниринге бизнес-процессы затрагиваются и меняются не только бизнес-процессы, но и фундамент или основы бизнеса, т.е. стратегия организации.

Вторая характеристика реинжиниринга – это радикальность. Она означает, что после реинжиниринга схемы бизнес-процессов "как есть" и "как надо" сильно различаются или не имеют ничего общего.

Третья характеристика реинжиниринга – это существенность. Реинжиниринг - как изменения, которые повышают ключевые показатели результативности бизнеса в несколько раз и даже на порядки. Например, реинжиниринг бизнес-процессов в компании "IBM Credit" привел к росту производительности труда в 100 раз и уменьшению времени процессов в 10 раз. При проведении реинжиниринга в компании "Ford", численность отдела по оплате счетов поставщиков сократилась с 500 человек до 125, т.е. производительность повысилась в 4 раза. В третьем примере проведения реинжиниринга бизнес-процесса проектирования новой фотокамеры в компании "Kodak" были достигнуты результаты по сокращению времени процесса в два раза. Поэтому можно считать, что границами реинжиниринга являются следующие величины улучшений – 2, 4, 10 и более раз или 50%, 75%, 90% и более процентов, отсчитываемые от начала процесса реинжиниринга. В случае постоянного совершенствования улучшение показателей составляет 5 – 20 %. Что касается временного периода, в рамках которого приведенные улучшения были достигнуты, то он составляет 6 – 12 месяцев.

Последний элемент реинжиниринга - это бизнес-процессы, которые являются объектом изменения при реинжиниринге. Именно в этом и состоит основное отличие реинжиниринга, например, от реструктуризации, в которой объектом изменений является организационная структура. Технологии реинжиниринга базируются на том, что бизнес-процессы первичны, а организационная структура компании вторична и является всего лишь средством выполнения процессов. Поэтому совершенствование

деятельности предприятия нужно начинать с совершенствования именно бизнес-процессов, а не организационной структуры. После реинжиниринга работа компании должна ориентироваться на процессы, в модели управления компанией должен использоваться процессный подход, что должно найти отражение в организационной структуре организации.

Однако, наблюдающийся в последние 10-15 лет “бурный поток” публикаций, посвященных реинжинирингу бизнес-процессов, породил широко ныне распространенную размытость в использовании этого термина, что обусловило наклеивание ярлыка “реинжиниринг” на самые различные программы организационных изменений в компаниях. Неправильное понимание сути реинжиниринга бизнес-процессов широко распространено, так что его часто приравнивают к регулярно возникающим в последнее десятилетие модным «лекарствам от всех болезней» организации. В результате, многие менеджеры «занимаются реинжинирингом» по той причине, что это модно и об этом виде деятельности много и одобрительно упоминают средства массовой информации (без действительного понимания того, что он представляет собой на самом деле). Более того, многие менеджеры стали полагаться на широко распространенные и опасные заблуждения о способности реинжиниринга «легко и просто» обеспечить их проектам успех в конкурентной борьбе. В то же время, некоторые руководители научились искусно представлять свою работу как реинжиниринг, чтобы добиваться как получения ресурсов, так и одобрения высшего руководства компании. Отсюда возникает негативный опыт проведения реинжиниринга бизнес процессов.

При ознакомлении с практикой проведения реинжиниринга просматривается определенная закономерность – подавляющее большинство факторов, негативно повлиявших на проведение реинжиниринга, относится к социально-психологическому управлению. Преобразования наталкивались на препятствия, создаваемые людьми, которые не были заинтересованы в таких преобразованиях. Причин такого поведения множество, например: недостаток компетентности и нежелание развиваться, страх потерять «насиженное место», отсутствие лидеров и командного духа и так далее. В центре всех этих сопротивлений нововведениям были люди, имеющие свои взгляды и интересы, далеко не всегда совпадавшие с интересами организации, а также люди с определенными психологическими особенностями, которые и для них самих и для организации становятся «тормозом прогресса».

Таким образом, реинжиниринг – это сложный комплексный подход к развитию предприятия, требующий заинтересованности и полной отдачи руководителя и исполнителей проекта. Умелое проведение предлагаемых глубинных изменений гарантирует получение экономии времени и затрат и создание организации, быстро реагирующей на изменения рыночной ситуации, т. е. достижение наиболее актуальных конкурентных преимуществ в современном бизнесе.

Другими словами, согласно реинжинирингу условия функционирования всех организаций сегодня настолько изменились, что единственным залогом их нормальной жизнедеятельности и конкурентоспособности является необходимость полной перестройки внутренних процессов и технологии, осуществления операций с позиций их эффективности для решения задач клиента.