

**РЕИНЖИНИРИНГ НА ПРЕДПРИЯТИИ:
ЦЕЛИ, МЕТОДЫ, ПРОБЛЕМЫ**

Школьный А.И.

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Гавриш В.В.

Сибирский Федеральный Университет

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 и оперативность. Сутью реинжиниринга является выделение основных бизнес-процессов организации и коренное их изменение для достижения требуемых показателей результативности.

Учитывая то, что реинжиниринг заключается, прежде всего, в исследовании и пересмотре бизнес-процессов организации, основными мероприятиями в рамках реинжиниринга являются выделение основных бизнес-процессов, описание их на общедоступном языке и анализ с целью дальнейшего преобразования. Главной целью мероприятий по выделению бизнес-процессов является получение цельной картины функционирования организации. Такая картина должна отражать все задействованные в функционировании организации ресурсы, выполняющиеся последовательности процедур, результаты выполнения этих процедур и т.д. Кроме того, полученная картина должна позволять осуществлять всесторонний анализ отображенных на ней бизнес-процессов.

Из всего сказанного следует вывод о том, что сам процесс составления такой картины (или модели) должен выполняться с использованием специально разработанных для этого средств моделирования, позволяющих использовать встроенные в них специальные инструменты анализа и преобразования бизнес-процессов. Помимо этого, процесс моделирования должен осуществляться специалистами, знакомыми, как со средствами моделирования, так и с методиками анализа и последующего перепроектирования бизнес-процессов. Выделение основных бизнес-процессов должно осуществляться теми же специалистами совместно с руководящим персоналом организации, имеющим представление о стратегических целях, миссии, производственных процедурах, а также об основных товарных и денежных потоках организации.

Агрессивные условия рыночной экономики с острой конкуренцией и смена стремительного роста российского рынка (в течение последнего десятилетия) не менее стремительным его спадом вследствие кризиса последних лет предопределили возрастающую роль и значение стратегического планирования в практике хозяйствования российских организаций как одного из инструментов поддержания стабильного положения компании в таких непростых условиях. Организации вынуждены совершенствовать методы борьбы за потребителя, стремясь максимально полно удовлетворить его потребности и заинтересовать своей продукцией или услугами на как можно более долгосрочную перспективу.

До недавнего времени, изменение двух-трех главных функций в управлении компанией давало огромный прирост эффективности её функционирования. Во время кризиса потребовался более внимательный подход к делу. В настоящее время темпы развития вновь возвращаются к докризисным стандартам. Хотя 80 % проектов связано преимущественно с быстрым ростом компаний, оставшаяся часть направлена на ликвидацию последствий неудачного реинжиниринга бизнес-процессов и требует незамедлительного вмешательства и принятия кардинальных мер.

Реинжиниринг бизнес-процессов – это «прорывная» перестройка основ внутрифирменной организационной архитектуры и управления, а не бюрократическая замена одной формы на другую; таким образом, коренная перестройка внутри организации составляет суть реинжиниринга.

Реинжиниринг можно определить и как метод прорыва, и как способ управления качеством, и как часть стратегического планирования в системе менеджмента качества.

Первоисточниками для реинжиниринга являются такие этапы стратегического планирования, как:

- определение стратегических ориентиров компании;
- анализ внешней среды организации;
- анализ внутренней среды компании.

Таким образом, именно утверждение или пересмотр стратегических целей и ориентиров являет собой старт процесса реинжиниринга.

Реинжиниринг занимает важное место в системе управления компании. Непосредственно процесс реинжиниринга укрупненно состоит из следующих этапов работ:

- 1) определение целей реинжиниринга;
- 2) описание бизнес-архитектуры процессов компании;
- 3) последующий анализ процессов с выявлением «слабых» мест;
- 4) перепроектирование, то есть собственно реинжиниринг.

Реинжиниринг является залогом успешного стратегического планирования, поскольку:

- 1) он направлен на повышение качества продукта или услуги, тем самым на удовлетворение потребителя, и как следствие — на повышение конкурентоспособности компании в целом;
- 2) он ориентирован на оптимизацию и перепроектирование внутренней среды с целью снижения издержек, удержания или завоевания стабильного положения на рынке и пр.;
- 3) в его основе лежит детальный анализ факторов внешней и внутренней среды компании;
- 4) его цель – улучшение бизнес-архитектуры;
- 5) его залогом является заинтересованность высшего руководства и привлечение компетентных сотрудников компании.

Таким образом, реинжиниринг способствует достижению высокого уровня адаптивности компании к изменениям во внешней и внутренней среде. И использование реинжиниринга значительно увеличивает вероятность результативного выполнения планов, потому что последний процесс направлен на оптимизацию бизнес-архитектуры компании с учётом факторов внешней и внутренней среды и ориентацией на потребителя и при условии привлечения к выполнению лучших сотрудников и лидирующей роли высшего руководства.

В «сухом остатке» идей реинжиниринга бизнес-процессов имеется одна относительно прогрессивная идея, впрочем, актуальная еще с 70-х годов, – это автоматизация управления на предприятии. И одна важная идея отсутствует – причина, по которой бизнес-процессы могли бы работать. Изменению производят люди, принимая решения в изменившейся ситуации – внедряя и корректируя процессы по мере необходимости. Без людей любая управленческая схема нежизнеспособна. И методисты реинжиниринга предлагают решение данной проблемы: вводом «хозяина» бизнес-процесса, управляющего его течением.

На обычном быстрорастущем предприятии ряд функций выполняется со сбоями, потоки информации местами прерываются, важные решения опаздывают. Отладить

весь механизм часто гораздо сложнее, чем поставить «заплатку», назначив «хозяина» бизнес процесса, ответственного за стыковки между отделами.

Причина неправильного функционирования ясна. Руководители отделов, освобожденные от ответственности за результат, начинают перекладывать ответственность с себя на плечи друг друга. А «хозяин», не имея возможности заставить работать не подчиняющихся ему руководителей, либо закрывает глаза на проблему, либо вынужден привлекать для решения вопроса директора предприятия.

Строго говоря, в функциональной структуре можно провести реинжиниринг любой детализации и даже назначить «хозяев процессов» наряду с имеющимися начальниками отделов. Чтобы подобная система функционировала, необходимо сохранить принцип единоначалия и четко расписать зоны ответственности, полномочия и процедуры взаимодействия для каждого руководителя отдела и «хозяина». В этом случае эффективность структуры останется на приемлемом уровне.

Но это вовсе не означает, что нам необходимо отказываться от идеи усиления горизонтальных связей, оптимизации и автоматизации бизнес-процессов.

Просто несколько по-другому расставить приоритеты, не принося в жертву моде работоспособность предприятия.

В общем виде алгоритм реинжиниринга любого предприятия может быть следующим образом:

1) Вначале оцениваются сильные и слабые стороны предприятия – его потенциал (который составляют, в первую очередь, идеи и люди, опыт и квалификация). По наиболее интересным для фирмы направлениям оцениваются потенциальные и реальные рынки.

2) Затем для перспективных рынков выстраиваются альтернативы позиционирования (возможность стать розничной сетью, крупным оптовиком, производителем, законодателем мод и т. д.). Выбираются наиболее приемлемые альтернативы комбинируются между собой.

3) Далее формулируются общие стратегические цели предприятия (которые могут охватывать разные рынки и отрасли) и цели бизнесов.

4) Затем разрабатывается средне- и краткосрочные стратегии, позволяющие достичь поставленных целей (например, программа создания импортозамещающего продукта для захвата нового сегмента рынка, или программа развертывания региональных представительств с постепенным вытеснением независимых дилеров).

5) После того, когда стратегии определены, прорабатываются мероприятия по их реализации, оптимальным образом выстраивается организационная структура (включая все технологии взаимодействия подразделений, бизнес-процессы, а также системы планирования, стимулирования и контроля).

6) В последнюю очередь формируются бюджеты, проводится коррекция запланированных мероприятий, и выстраивается годовой оперативный план. Реализация плана тщательно контролируется.

Известен опыт большинства американских корпораций, которые, не выдержав конкуренции со стороны японских предприятий, находились в глубочайшем кризисе. С тех пор большинство из них смогли перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Один из приемов, которым воспользовались эти фирмы – был именно реинжиниринг.