УДК 338.2

М. И. Самогородская,
Е. В. Царенко

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрена сущность реинжиниринга бизнес-процессов и его основные задачи; дана характеристика этапов процесса реинжиниринга; определены основные требования к пилотному бизнес-процессу, являющемуся объектом реинжиниринга.

Ключевые слова: *бизнес-процесс, оптимизация, реинжиниринг, эффективность деятельности.*

UDK 338.2

M. I. Samogorodskaya,
E. V. Tsarenko

ORGANIZATION OF REENGINEERING OF BUSINESS-PROCESSES OF THE ENTERPRISE

The article considers the essence of reengineering of business-processes and its main task, given the description of the stages of the process of re-engineering; defines the main requirements to the business process, which is the object of re-engineering.

Keywords: *business process, optimization, re-engineering, effectiveness of activities.*

Обострение конкуренции на мировом и внутренних рынках вызвало к жизни особую тактику и стратегию промышленных организаций, для которых накопление, резервирование и своевременное использование инноваций стало первостепенным орудием в борьбе за рынки. Стать лидером можно только при условии внедрения в производство технологии нового поколения, т.е. используя стратегию опережающего, а не догоняющего инновационного развития. В полной мере это относится и к управленческим технологиям, которые гораздо дешевле, чем технологические и внедренческие. Использование в промышленных организациях реинжиниринга, как наиболее инновационного подхода к методам перепроектирования действующих структур бизнеса, позволит добиться им конкурентного преимущества.

Инжиниринг бизнеса – это набор приемов и методов, которые организация использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. При проведении реинжиниринга необходимо переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными. Реинжиниринг – это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. в ходе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы. Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании при использовании традиционных методов. Его проведении целесообразно только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности путем замены старых методов управлении новыми. Реинжиниринг представляет собой кардинальное изменение структуры управления, которое базируется на выделении взаимодействующих бизнес-процессов. В реинжиниринге бизнеса определяющую роль играют современные информационные технологии, кото-

рые являются его неотъемлемой частью, существенным конструктивным фактором его успеха, основным инструментом для формирования новых возможностей организации.

В настоящее время потребность в реинжиниринге возрастает. Этому способствуют два основных фактора – прогресс в информационных технологиях и глобализация. Прежде всего, использование интернета в коммерческих целях позволяет промышленным организациям эффективнее взаимодействовать с клиентами и поставщиками, организуя по-новому движение продуктов, услуг, финансов и информации. А кардинальное изменение масштабов глобализации позволяет практически любой промышленной организации выходить на международные рынки. В этих условиях, безусловно, необходимо перепроектировать бизнес-процессы, приспосабливать их к новым информационным технологиям. Однако успеха добьются только те организации, руководство которых возьмет на себя лидирующую роль, сумеет убедить сотрудников в необходимости изменений и привлечь к преобразованиям, поскольку реинжиниринг проводят не организации, а люди.

В новой экономике повышение эффективности производства достигается в большей мере за счет роста творческой составляющей трудовой деятельности. Именно на результатах творческого труда, как первоисточнике принципиально новых производств, основан технологический и организационный прогресс.

Значительные структурные изменения организации в ходе реинжиниринга и переход на новые принципы построения организации требуют разработки и выполнения специального проекта и создания команды по реинжинирингу. Особенно важным является определение момента начала реинжиниринга, чтобы успеть его провести для достижения поставленных целей. Для этих целей необходимо разработать систему индикаторов, диагностирующих назревание проблем в организации. Это достаточно серьезная проблема, от правильного решения которой зависит успех всего проекта в целом. Но для того, чтобы дать правильный ответ на поставленный вопрос, необходимо провести исследование проблем в деятельности организации. Нельзя ориентироваться исключительно на волевое решение руководителей или советы внешних консультантов.

На первом этапе работ необходимо сформировать команду по реинжинирингу - работоспособную, квалифицированную и творческую команду, способную к восприятию на практике перспективных технологий. Цель создания команды по реинжинирингу - объединение потенциала сотрудников в единую систему и получение синергетического эффекта от их взаимодействия. Здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают те, которые нужны для оперативного руководства [1].

В команде по реинжинирингу можно выделить следующие роли:

- лидер - руководитель высшего уровня, который дает разрешение на реинжиниринг в целом и обеспечивает мотивацию;
- организационный комитет - орган, состоящий из руководителей, которые разрабатывают общую стратегию реинжиниринга и отслеживают ход его выполнения;
- руководитель процесса - руководитель, ответственный за конкретный процесс и его реинжиниринг;
- непосредственно команда по реинжинирингу - группа людей, которая проводит диагностику существующего процесса и занимается его перестройкой и внедрением новых правил (особую роль в команде по реинжинирингу играют специалисты в области информационных технологий.);
- консультант - сотрудник, ответственный за разработку методов и инструментов реинжиниринга и за достижение синергии отдельных проектов реинжиниринга компании.

В идеале между ними должны существовать такие отношения: лидер назначает руководителя процесса, который собирает команду, осуществляющую реинжиниринг процесса с помощью консультанта и при содействии организационного комитета [2].

Далее необходимо составить перечень бизнес-процессов для реинжиниринга. Следующим шагом является применение принципа Парето, согласно которому из всех бизнес-процессов, которые были выделены, нужно выбрать 20 % приоритетных,

реинжинирингом которых нужно заняться в первую очередь (они могут дать до 80 % результата).

Подойти к выбору приоритетных бизнес-процессов можно, руководствуюсь следующими критериями:

важность бизнес-процесса;

проблемность бизнес-процесса;

возможность и стоимость проведения изменений бизнес-процесса.

Первый критерий – это важность процесса, характеризующая степень его вклада в достижение стратегических целей компании. Для повышения эффективности деятельности организации в первую очередь нужно выбрать самые важные бизнес-процессы, потому что именно их улучшение принесет наибольший результат.

Второй критерий, используемый для выделения приоритетных процессов, – это степень проблемности. Если бизнес-процесс является важным, но в то же время его показатели находятся на достаточно хорошем уровне, то нет смысла заниматься его реинжинирингом. Классическое определение проблемы формулируется как разрыв между желаемым и действительным. Другими словами, проблема - это разница между целью и текущим состоянием, и, соответственно, проблемность бизнес-процесса характеризуется разницей между требуемыми и текущими показателями его эффективности.

Из определения проблемы видно, что ее величина определяется целями организации и зависит от амбиций менеджмента. Чем больше амбиции и цели, тем больше величина проблем и наоборот. Часто в бизнесе используется следующее правило: для того, чтобы быть успешным на рынке, не нужно стремиться к идеалу, достигая идеальных показателей операционной деятельности. Для достижения успеха достаточно быть немного лучше, чем конкуренты. Практика показала, что преимущество по основным показателям конкурентоспособности в 5-20% позволит компании значительно обойти своих конкурентов вплоть до полного захвата рынка. Исходя их этого, степень проблемности бизнес-процессов целесообразно оценивать не как просто разрыв между желаемым и действительным, а как разницу между ключевым показателями, определяющими конкурентоспособность компании и ее основных конкурентов на рынке.

Критерии важности и проблемности процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после реинжиниринга. Другими словами, они характеризуют доходную часть мероприятий по перестройке процесса. Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по реинжинирингу. Для этих целей используется третий критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе. Согласно этому критерию, нужно выбрать те процессы, в которых наиболее просто и дешево можно провести перестройку. Помимо финансовых оценок затрат важно оценить и нефинансовые «затраты». Таковыми являются моральные «затраты», сопутствующие проведению реинжиниринга, «затраты», ведущие к возможному ухудшению психологического климата в компании при перераспределении обязанностей и возможных сокращениях персонала и т.д. В данном случае рассматриваются все отрицательные последствия для организации, которые могут возникнуть при реинжиниринге бизнес-процесса [3].

Также необходимо четко определить показатели, которые необходимо достигнуть по каждому процессу, подвергаемому реинжинирингу. Для задания конкретных числовых показателей можно использовать два подхода. Первый подход – это измерить существующие процессы и задать целевые значение (улучшить в несколько раз). Такой подход применим только в случае, если старый процесс можно измерить. В большинстве случаев сделать это весьма проблематично, поскольку старый процесс существует в виде разрозненных функций различных подразделений, четко измерить которые не представляется возможным. Второй подход предполагает использование бенчмаркинга – целевые показатели процессов задаются исходя из аналогичных существующих показателей других организаций отрасли.

Основной задачей второго этапа является диагностика существующих процессов, их понимание и описание. Однако тратить слишком много времени на описание того, что будет радикальным образом изменено, тоже нецелесообразно.

На третьем этапе создается концепция дизайна – необходимо наиболее оптимально перепроектировать процесс, отказываясь от старых правил и используя «революционные» идеи, при этом максимально широко использовать возможности информационных технологий.

Дизайн будущих процессов создается командой реинжиниринга с использованием средств моделирования процессов. Реинжиниринг – это разрушение, ломка. Поэтому к процессу нужно подходить крайне внимательно и осторожно. Этот этап, безусловно, является самым сложным, ибо связан с творчеством, с научным предвидением, и успешность его выполнения в большой степени зависит от творческого потенциала команды и всей организации в целом. На этом этапе используются известные методы исследования систем управления. Также весьма успешно можно применять бенчмаркинг и метод мозгового штурма.

После того, как концепция дизайна разработана, необходимо выбрать бизнес-процесс и осуществить пилотный проект по реинжинирингу. Пилотный проект необходим, во-первых, для того, чтобы руководство компании на конкретном примере убедилось в эффективности технологий реинжиниринга, и, во-вторых, для того, чтобы отладить технологии, которые затем будут использованы уже для реинжиниринга остальных бизнес-процессов компании.

Бизнес-процесс для пилотного проекта по реинжинирингу должен отвечать следующим требованиям:

- не должен быть необычным или уникальным;
- должен иметь существенную значимость, чтобы оказаться в центре внимания, но не должен быть критичным для успешной деятельности организации в целом. Необходимо осознавать, что проведение реинжиниринга имеет определенный риск. При выборе пилотного проекта приходится решать следующую дилемму: успех незначительного проекта может остаться незамеченным, но с другой стороны, провал значимого проекта может вызвать чрезмерную критику;
- текущая реализация бизнес-процесса должна иметь низкую эффективность;
- реинжиниринг бизнес-процесса может быть проведен в достаточно короткие сроки с относительно небольшими затратами труда и денежных средств;
- результаты реинжиниринга бизнес-процесса могут быть заметными и эффективными.

Универсального метода проведения реинжиниринга, который подходил бы для любого проекта, на сегодняшний день не существует. Можно выделить только основные определяющие факторы, которые требуется установить на начальном этапе:

- общий объем работ по реорганизации;
- количество задействованных сотрудников;
- количество и значимость затронутых процессов;
- масштабы изменений (революция или эволюция);
- установленные временные рамки;
- преобладающий стиль управления.

Учитывая экономические, политические и культурные особенности организации, следует выбирать и рационально комбинировать различные мероприятия. Опыт показывает, что основные проблемы внедрения новых продуктов и технологий связаны с человеческим, организационным и информационным капиталом. Руководство организации должно осознавать, что уровень квалификации и способности сотрудников, привлекаемых к внедрению, будет непосредственно влиять на окончательный результат. Чем серьезнее отношение руководства к подбору персонала, тем большую отдачу от внедрения они получат. Необходимо готовить кадры, которые не только захотят, но и сумеют работать в новых условиях, будут обладать соответствующими компетенциями. Необходимо разрабатывать систему мотивации персонала, адекватную проводимым преобразованиям.

Когда человеческий, информационный и организационный капиталы приведены в соответствие со стратегией, промышленная организация готова к переменам - она обладает возможностью мобилизовать имеющиеся ресурсы на выполнение стратегии. Залогом успеха здесь также является достаточное финансирование проектов, позволяющее внедрить новые технологии в полном объеме.

По результатам пилотного проекта целесообразно оценить эффективность предлагаемых решений. Реинжиниринг - за-

тратная инновация. В связи с этим должны быть критерии, по которым будет оцениваться эффективность предлагаемых решений. Расчет экономической целесообразности реинжиниринга включает сопоставление возможных затрат и потенциальной экономической выгоды от использования нового решения. Для этого могут анализироваться такие параметры, как период окупаемости, чистая приведенная стоимость, норма рентабельности и др. Цель всего этого процесса - оценить экономическую эффективность решения.

По мере анализа и документирования процессов деятельности, использования инструментов моделирования, тесного общения с руководством организации и согласования необходимых изменений, процесс реинжиниринга может пройти относительно безболезненно и постепенно, не вызывая катастрофического отторжения новаций у руководителей среднего звена и исполнителей.

Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет решить следующие задачи:

- повысить прозрачность, контролируемость и управляемость бизнеса, навести порядок, реализовать стратегии, поддержать рост;
- оптимизировать бизнес-процессы в соответствии с различными критериями, например снижение издержек, уменьшение времени процессов, повышение качества процессов, уменьшение рисков;
- построить эффективную организационную структуру, осуществить реструктуризацию;
- подобрать квалифицированный и замотивированный персонал;
- спроектировать новые бизнес-направления и бизнес-процессы;
- повысить рыночную стоимость и инвестиционную привлекательность организации, обеспечить выход на новые рынки [1].

ЛИТЕРАТУРА

1. Адзиес И. Управление изменениями / И. Адзиес, пер. с англ. СПб: - Питер, 2008. - 224 с.

2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе/ М. Хаммер, Дж. Чампи, пер. с англ. М: Изд. «Манн, Иванов и Фербер; 2011. - 288 с.

3. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса/ Н.М. Абдикеев. М.: ИНФРА – М, 2011. - 382 с.