



# Реинжиниринг на российских предприятиях

Г.Ю. Каратеева

УДК 658

ББК 65.29

К - 215

В условиях проведения радикальных изменений в экономике существует острая необходимость в новых инструментах и методиках, которые предприятия смогут использовать для повышения своей эффективности. Реинжиниринг, направленный на перепроектирование бизнес-процессов и достижение широкого улучшения основных сфер деятельности предприятия, является одним из самых современных инструментов такого типа. Основы этой теории были заложены в США в 1984-90 гг., постепенно развиваясь, методология реинжиниринга стала использоваться в работе крупнейших компаний – лидеров мирового рынка. Реинжиниринг бизнеса – это кардинальное изменение существующей структуры управления и производства компании, основанное на взаимодействии выделенных процессов.

## Реинжиниринг в России

Переход от плановой и развитие рыночной экономики в России привело к появлению широкой области потенциального применения реинжиниринга. Специфика «новых» рыночных отношения лишили значительную часть предприятий страны привычных и стабильных рынков сбыта. Интервенция товаров зарубежных компаний частично вытеснила отечественную продукцию и привнесла в экономику жесткую форму конкуренции, новые свойства рынка потребовали от российских производителей изменения приоритетов и кардинального пересмотра всей функциональной системы бизнеса. Многие компании не смогли перейти на новые экономические правила, что привело к многочисленным разрушительным последствиям. При этом быстрое развитие экономики требовало неослабевающего за собой наблюдения и от тех, кто смог перестроиться в основной критический период.

## Реинжиниринг бизнес-процессов

Доминирующим принципом структуры управления долгое время являлось разделение производства на функциональные части (отдел главного инженера, отдел маркетинга, бухгалтерия и т.д.), закрепленные за отдельными подразделениями. При этом в той или иной форме предпринимались попытки создания подразделений с многофункциональными задачами. Однако, как правило, данные подразделения осуществляли свою деятельность на условиях самокупаемости, при этом, не соответствуя всем признакам командных процессов, что приводит к возникновению системных конфликтов внутри предприятия, что приводило к бесполезности управленческих и производственных инноваций.

Необходимый переход от функционально-ориентированной структуры бизнеса к процессно-ориентированной может осуществляться при помощи реинжиниринга. Он должен предусматривать организацию бизнеса, основанную исключительно на взаимодействии процессно-ориентированных подразделений. Деятельность предприятия состоит из бизнес-процессов разного уровня и разной сложности. Эффективная работа компании, основанной только на функциональных отношениях в условиях постоянно растущей конкуренции невозможна, необходимы кардинальные меры по изменению системы функционирования – такими мерами может служить поворот к процессно-ориентированному управлению. Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет с совершенно новых позиций взглянуть на проблематику управления и служит инструментом перехода к процессно-ориентированному управлению организаций. Решение, над какими именно процессами проводить реинжиниринг, должно приниматься на основе последовательной процедуры отбора, которая учитывает стратегическую важность задач, поставленных перед предприятием.



### Семинары

На языке специалистов, помогающим предприятиям проводить реинжиниринг эффективно, процедура отбора называется семинаром по управлению качеством процессов. Такие исследования проводятся, в первую очередь, при возникновении необходимости в реконфигурации бизнеса, их основные задачи:

- Согласование базовых правил будущей перестройки и четкое разграничение необходимых и второстепенных целей реинжиниринга; выработка и согласование критических факторов успеха; а также выявление ключевых бизнес-процессов предприятия.

- Согласование списка ключевых бизнес-процессов и их ранжирование; выбор основных процессов для реинжиниринга.

Семинары обязаны подчиняться определенной совокупности правил, гарантирующих их эффективность:

- необходимо избегать споров, преследующие узкие интересы одного отдела;

- аргументы требуют обязательного фактического подтверждения;

- необходимо рассмотреть любые возникающие опасения;

- все мнения в коллективе требуют оценки;

- результаты должны быть получены в строгом консенсусе.

После согласования основных правил определяются задачи всей организации. Вторая цель – согласование небольшого числа задач более низкого уровня, которые непосредственно вытекают из главной. Они являются необходимыми условиями конечного успеха предприятия, их принято называть критическими факторами успеха, или сокращенно КФУ. Команда, занимающаяся реинжинирингом, начинает процесс выработки КФУ с проведения мозгового штурма, во время которого даются и заносятся в список краткие определения всех факторов, которые могут повлиять на достижение безубыточности работы предприятия. Эти критические факторы соответствуют целям более низкого уровня.

### Выявление приоритетных бизнес-процессов

Выявление ключевых бизнес-процессов трудный и ответственный процесс. Прежде

всего, определяется взаимосвязь между процессами и критическими факторами успеха. Число КФУ, на которые влияет данный процесс, дает приблизительную оценку его важности. Решение о том, какие процессы будут подвержены реинжинирингу, базируется на оценке того, какой эффект даст это серьезное улучшение, на стратегической важности данного процесса, особенно с точки зрения существующих конкурентных альтернатив, на влиянии данного процесса на другие и текущее их состояние. В зоне высокого приоритета для реинжиниринга находятся, как правило, следующие бизнес-процессы:

- обучение и подготовка сотрудников;
- эффективное материально-техническое снабжение;
- контроль и улучшение качества продукции.

Эти процессы и их компоненты следует выбирать для реинжиниринга, так как они стратегически наиболее важны и при этом находятся, как правило, в достаточно плохом функциональном состоянии на многих предприятиях.

В зоне среднего приоритета находятся:

- работа над качеством продукции;
- определение требований новых продуктов;
- удовлетворение потребности в квалифицированных работниках;
- исследование рынка;
- наличие собственной сети сбыта.

Эти процессы можно улучшать после реинжиниринга приоритетных бизнес-процессов.

### Реинжиниринг в материально-технической сфере производства

Осуществление стратегической цели предприятия стать лидером на рынке и стремительный рост темпов производства требуют удовлетворения потребности в материальном обеспечении с максимально возможной экономической эффективностью. Эта первостепенная по важности цель находится в управлении отдела материально-технического снабжения, от грамотной и профессиональной работы которого во многом зависит успешная деятельность всего производства. Однако достижение этой цели зависит от решения целого ряда задач. В общем виде их можно сгруппировать следующим образом:



- Выполнение обоснованных сроков закупки сырья и необходимых комплектующих изделий (материалы, закупленные раньше необходимого срока, ложатся дополнительной нагрузкой на оборотные фонды предприятия, а опоздание в закупках срывает производственный процесс или приводит к его нежелательному изменению).

- Обеспечение точного соответствия между количеством поставок и потребностями в них (избыток или недостаточное количество поставляемых материально-технических ресурсов также негативно влияет на баланс оборотных фондов и стабильность выпуска продукции).

- Соблюдение требований качества сырья.

Изучая работу отдела материально-технического снабжения, можно сделать вывод, что все операции замкнуты на одном человеке – начальнике отдела материально-технического снабжения. Он принимает решения, связанные с поставщиками, заключением договоров, денежными потоками. При советском плановом распределении продукции и сырья данная схема была весьма эффективна, так как процессы анализа и обработки данных сводились к получению директив на поставки, работа велась, таким образом, в рамках фондовой системы, где сырье и готовая продукция распределялись централизованно. В дальнейшем, в условиях кризиса перестроечного периода, целесообразность эффективного снабжения отсутствовала. Сырье на предприятие поставлялось в основном на условиях бартерных сделок. В настоящий же момент, в процессе роста объемов производства и рыночных условиях функционирования предприятия, при необходимости быстрого и своевременного реагирования на изменение рыночной ситуации, прежние принципы и система работы устарели. Именно это было основным фактором требующим провести коренные изменения – реинжиниринг сложившихся бизнес-процессов. Аналогичная ситуация возникает во время схожих критических изменений рыночной и экономической ситуации, например, в условиях мирового финансового кризиса и т.п.

В итоге можно выделить несколько высокоприоритетных процессов для реинжиниринга, отталкиваясь с позиции материально-технической сферы производства:

- обучение и подготовка персонала;
- анализ сырьевых рынков;

- организация системы обмена информацией с поставщиками;
- анализ деятельности конкурентов;
- мониторинг исполнения договора;
- планирование графика поставок.

Многие параллельные процессы также требуют улучшения, однако им следует уделять внимание уже во вторую очередь, после того как освободятся ресурсы, направленные на реинжиниринг более важных параметров компании. Зачастую модификация существующей структуры компании переходит в процесс прямого инжиниринга, т.е. построение всей работы с нуля, поскольку устаревшие процессы управления и производства не поддаются гибкой модификации. Эффективность, в результате реинжиниринга и нововведений, можно оценить по совокупностям следующих параметров:

- Оперативность обработки информации и принятия решений.
- Гибкость и живучесть схемы в современных экономических условиях.
- Стабильность новой системы.

## Заключение

Следовательно, можно сделать вывод о том, что реинжиниринг означает переосмысление, перепроектирование или замену уже существующей устаревшей и неэффективной структуры управления и производства компании, и её бизнеса в целом. Основопологающей целью реинжиниринга является создание в структуре производства естественных мотиваций, нацеленных на конечный результат, т.е. получение наибольшей прибыли посредством максимального удовлетворения потребительского спроса, развития бизнеса и автоматизации производства.

## Библиография:

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. / М. Хаммер, Д. Чампи – СПб: Из-во Санкт-Петербургского университета, 1997.-332 с.
2. Ильдеменов С. Реинжиниринг бизнес процессов: уроки внедрения. / С. Ильдеменов, Я. Попова, С. Лобов // Проблемы теории и практики управления. 2004.-№5.
3. Тельнов Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов: компонентная методология. / Финансы и статистика, 2004.

