

ОСОБЕННОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В ЭКОНОМИКЕ РОССИИ

Мамаева И. Ю.

Научный руководитель – доцент, канд. техн. наук Богданова О. В.

Сибирский федеральный университет, Красноярск

В настоящее время существенно меняются нужды потребителей, возникают новые, этому способствуют высокая степень мобильности ресурсов и активное развитие средств массовой информации и технологий. Актуальная проблема на данный момент, с которой сталкивается менеджмент, – как поддерживать свою организацию в соответствии с происходящими во внешней среде изменениями, как сделать ее более конкурентоспособной и гибкой, как избежать разрушения компании. Одна из наиболее радикальных форм реструктуризации – реинжиниринг.

Первые публикации о реинжиниринге появились в 70 – 80-ых годах XX века. Данный период характеризуется «застоем» в отношении революционных открытий в области новых технологий, которые позволили бы перераспределить мировой рынок производителей, нарушить сложившийся баланс.

Реинжиниринг бизнес-процессов коренным образом отличается от сменяющих друг друга модных тенденций в менеджменте, таких как управление по целям, тотальное управление качеством, предполагающее постоянное, пошаговое совершенствование.

Реинжиниринг бизнес-процессов не подразумевает осуществления постоянных, незначительных изменений, ведущих к небольшому улучшению функционирования компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга происходит фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы. Это определение содержит четыре ключевых понятия, таких как «фундаментальный» (переосмысление текущих правил и положений на начальной стадии реинжиниринга), «радикальный» (изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования), «резкий (скачкообразный)» и «процесс».

От постоянного совершенствования бизнес-процессов реинжиниринг отличается своим охватом, таким образом, перестройке подвергается вся компания, а не ее отдельные элементы.

Рассмотрим параметры, по которым различаются эти два понятия.

Первый параметр, по которому возникают различия – это изменения. При реинжиниринге производимые изменения разовые, но значительные, серьезно изменяющие структуру бизнес-процесса, что приводит к существенному улучшению его показателей. Во втором случае производятся незначительные изменения, приводящие к незначительным улучшениям, но осуществляются постоянно.

Второй параметр – механизм реализации. При проведении реинжиниринга используется проектная форма управления, так как реинжиниринг представляет собой разовый проект. Постоянное совершенствование, наоборот, поддерживается постоянно действующей системой, создаются постоянно действующие структурные подразделения, такие как отделы организационного развития, отделы технологий, службы качества, которые ведут постоянный мониторинг бизнес-процессов, проводят их анализ и организуют мероприятия по их совершенствованию.

Третий параметр касается глубины описания бизнес-процессов. При реинжиниринге бизнес-процессы описываются достаточно поверхностно, так как в процессе они будут сильно меняться. При постоянном совершенствовании бизнес-процессы улучшаются небольшими шагами и на более глубоком уровне.

Что касается четвертого параметра, то в нем отражается участие руководителя. При реинжиниринге руководитель компании должен быть участником проектной группы по реинжинирингу, это означает, что он значительную часть своего времени должен уделять этому проекту. При совершенствовании участие руководителя практически не требуется. Это позволяет построить самосовершенствующуюся организацию, которая будет улучшать себя самостоятельно.

Пятый параметр – инициатива. При реинжиниринге бизнес-процессов инициатива, порождающая изменения спускается «сверху вниз» от руководителя организации и большому обсуждению не подлежит. При внедрении технологий постоянного совершенствования в организации внедряются механизмы, стимулирующие разработку и подачу инициатив «снизу вверх» реализация которых поддерживается руководителем.

И, наконец, шестой параметр по которому различаются эти два понятия – это форма управления. В первом случае планируются большие изменения, требуется жесткое, непопулярное управление. При принятии решений используется принцип старшинства, согласно которому, варианты различных мероприятий по изменению процессов обсуждаются, но право принятия окончательного решения остается на одном человеке – руководителе организации. Либо при принятии решения используется принцип большинства, согласно которому решение принимается путем голосования. При постоянном совершенствовании в принятии решений действует принцип «меньшинства», согласно которому окончательное решение принимается в случае достижения единого согласия всех участников рабочей группы.

Используя данные таблицы, можно сделать вывод, что совершенствование приводит лишь к ускорению существующих процессов, которое не может привести к тому многократному улучшению эффективности, которое предусматривает реинжиниринг.

Можно выделить три типа компаний, для которых реинжиниринг необходим.

Первый тип – это компании, находящиеся на грани краха, цены на товары здесь заметно выше и их качество заметно ниже, чем у конкурентов. Эти компании обязаны предпринять решительные шаги, для того, чтобы избежать разорения.

Второй тип – это компании, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие возникновение трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением экономического окружения, изменением требований клиентов.

И, наконец, третий тип – это компании, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в ближайшем будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворенные хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Сегодня экономика России перешла в стадию роста, которая сопровождается быстрым увеличением числа сделок по реорганизации и укрупнению предприятий. Компании, вступившие на путь реорганизации, должны непрерывно продолжать преобразования. В первую очередь изменения затрагивают структуру компании и схемы внутренних управленческих потоков. Первые шаги по реорганизации, какими бы масштабными они ни были, не гарантируют немедленного достижения поставленных целей, поэтому после реорганизации необходимо строить инфраструктуру, отвечающую новым условиям функционирования.