

Кокшаров Владимир Алексеевич,
доктор экономических наук, профессор,
кафедры «Экономика транспорта»
5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика промышленности)
ФГБОУ ВО Уральский государственный университет
путей сообщения, г. Екатеринбург

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ РЕИНЖИНИРИНГА

Аннотация: В статье рассматривается методический подход к формированию реинжиниринга, в основе которого лежит: будущий образ фирмы и модель бизнеса.

Ключевые слова: модель бизнеса, бизнес-процессы, реинжиниринг процессов, управленческие функции.

Процесс реинжиниринга формируется на таких понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». В связи с этим определимся с этими понятиями. *Будущий образ фирмы* это упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Тогда как *модель бизнеса* это представление основных производственно-хозяйственных процессов фирмы, в их взаимодействии с внешней средой фирмы. При помощи специальных компьютерных программ составляются и просчитываются модели. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Поэтому объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы, что требует внимательного изучения организации и управления данной компанией. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а процессы, выполняемые персоналом этих отделов [1].

Одним из путей повышения эффективности управления процессами, в совокупности образующими бизнес компании, является придание им наименований, отражающих их исходное и конечное состояние. Эти наименования должны отражать все те работы, которые выполняются в промежутке между стартом и финишем процесса. Термин «производство», звучащий как название отдела, лучше подходит к процессу, происходящему от момента закупки сырья до момента отгрузки готовой продукции. Поэтому же принципу могут быть названы еще некоторые повторяющиеся процессы, например:

- разработка продукта – от выработки концепции до создания прототипа;
- продажи – от выявления потенциального клиента до получения заказа;
- выполнение заказа – от оформления заказа до осуществления платежа;
- обслуживание – от получения запроса до разрешения возникшей проблемы.

После того как процессы идентифицированы, необходимо решить, какие именно из них требуют реинжиниринга и каким должен быть его порядок. Поэтому весь процесс реинжиниринга следует разбить на следующие этапы.

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа фирмы происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.



3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса – прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса реализуются следующие действия:

1. перепроектируются выбранные производственно-хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы), определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;

2. формируются новые производственно-хозяйственные функции персонала. Перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

3. создаются информационные системы, необходимые для реализации реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает доступность информации каждому участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, и одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

4. производится тестирование новой модели – ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в производственно-хозяйственную реальность фирмы самым ответственным периодом. Все элементы новой модели бизнеса реализуются на практике. Здесь важны умелая состыковка и переход от старых процессов к новым процессам так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не происходило снижение эффективности всей системы. Эластичность перехода во многом определяется степенью подготовительных работ к новым процессам.

Главной целью бизнес-реинжиниринга является быстрое реагирование предприятия на изменения в требованиях потребителей или на прогноз таких изменений при многократном снижении затрат всех видов при реализации новых процессов, что должно приводить к эффекту масштаба производства при функционировании компании [2]. При этом следует рассмотреть основные приемы, которые используются реинжинирингом бизнес-процессов.

1. Несколько рабочих процессов обязательно объединяются в один. Для проектирования процессов наиболее характерно отсутствие технологии «сборочного конвейера», в рамках которой на каждом рабочем месте выполняются простые задания или рабочие процедуры (работы). Выполнявшиеся различными работниками, теперь они интегрируются в одну: происходит горизонтальное сжатие процесса во времени за счет совершенствования организации производства. Например, рабочие процедуры осуществляются параллельно (что хорошо видно при планировании сетевого графика работ). Если не удастся свести все процессы к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс. Однако и здесь могут происходить задержки, возникающие при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании. Кроме того, при традиционной организации трудно или даже невозможно определить ответственного за быстрое и качественное выполнение работы. По имеющимся оценкам, горизонтальное сокращение ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз, что сказывается на эффективности использования оборотных средств, снижении себестоимости производства, продаже готовой продукции или оказании услуги, а также на длительности производственного цикла.



2. Исполнители принимают самостоятельные решения. В ходе реинжиниринга компании осуществляют не только горизонтальное, но и вертикальное сокращение процессов. Это происходит за счет самостоятельного принятия решения исполнителем в тех случаях, когда при традиционной организации работ он должен был обращаться к различным уровням управления. При традиционной организации работ, ориентированной на выпуск массовой продукции (оказание массовой услуги), исходят из установки, что исполнители не имеют ни времени, ни знаний, необходимых для принятия решений. Реинжиниринг эти предположения отрицает, что является вполне естественно при отказе от массового производства и современном уровне образования и необходимой квалификации. Наделение работников большими полномочиями и расширение управленческих функций каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи в производственно-хозяйственной информации, что будет обеспечивать рост эффективности компании [3,4].

3. Этапы процесса выполняются в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать процессы, там, где это возможно.

4. Процессы имеют альтернативные варианты реализации. Традиционный процесс ориентирован на производство массовой продукции для массового рынка, поэтому он должен исполняться единообразно, независимо от исходных условий при всех возможных входах процесса. Сегодня высокая динамичность рынка приводит к тому, что процесс должен иметь различные версии исполнения в зависимости от конкретной ситуации, состояния рынка и спроса на нем. Традиционные процессы обычно оказываются довольно сложными: они учитывают различные исключения и частные случаи. Новые процессы, в отличие от традиционных, ясны и просты: каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.

5. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно с точки зрения экономики и организации процессов в компании. В традиционных компаниях она организуется по функциональным подразделениям. Реинжиниринг распределяет работу между границами подразделений, устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом.

6. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий. Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей, поэтому задача реинжиниринга – сократить их до экономически целесообразного уровня, что приводит к повышению эффективности функционирования компании. Традиционные процессы насыщены подобными шагами, единственное назначение которых – контроль за соблюдением исполнителями предписанных правил. Однако на практике довольно часто оказывается, что стоимость проверок и управляющих воздействий превосходит стоимость заказа требуемого продукта.

Реинжиниринг предлагает более сбалансированный подход. Вместо проверки каждого из выполняемых заданий перепроектируемый процесс часто агрегирует эти задания и осуществляет проверки и управляющие воздействия в отложенном режиме, что заметно сокращает время и стоимость процессов.

7. Минимизируется количество согласований. Это еще один вид работ, не производящих непосредственных ценностей для заказчика, это согласование. Задача реинжиниринга состоит в минимизации согласований путем сокращения внешних точек контакта. В данном случае речь идет о стирании граней между функциональными подразделениями.

8. «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта. Механизм «уполномоченного» менеджера применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложные,



либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды. «Уполномоченный» менеджер играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком. Он ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс. Чтобы выполнить эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы, имея для этого доступ ко всем используемым информационным системам и ко всем исполнителям.

9. Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Современные технологии дают возможность компаниям действовать автономно на уровне подразделений, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными.

В результате применения проекта реинжиниринга бизнес-процессов компании достигаются следующие итоги:

1. Изменяется организационная структура управления. Это выражается в значительном сокращении работы, выполняемой менеджерами (их функции изменяются от контролирующих к тренерским) и количества уровней управления (административная верхушка становится ближе к непосредственным исполнителям работ), снижении значимости организационной структуры.

2. Смена структуры подразделений на команды процессов. В итоге перепроектирования процессы, разбитые прежде по отделам, объединяются в один. Это решает проблему отсутствия согласованности и часто даже противоречивости деятельности и целей различных функциональных подразделений.

3. Оптимизация рабочего процесса. Исполнители работ делают уже не одну опцию, их труд теперь многоплановый. Ответственность сотрудников за одну функцию заменяется ответственностью за результат всего бизнес-процесса. Устранение ненужных проверок экономит время, направляемое на производственный процесс.

5. Меняются критерии эффективности, система оплаты труда. Она зависит от эффективности бизнес-процесса, оцениваемой по конечному результату.

Список литературы:

1. Аакер Д. Бизнес-стратегии. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. М.: Эксмо, 2007.
2. Гиус А. Живая компания. Рост, изучение и долгожительство в деловой среде. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. 2004.
3. Дак Д.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2003.
4. Кутелев П.В. Реформирование производственно-экономических систем на основе реинжиниринга: теория и методология: Монография. Ростов н/Д: РГЭУ «РИНХ», 2006.

