

Ю.В. Коптелова (6 курс, каф. ММ), А.Ф. Тихомиров, к.т.н., доц.

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ

Несмотря на десять лет реструктурирования и сокращения, многие российские компании все еще не готовы работать в наступающей эре потребителя. Технологии быстро меняются, жизненный цикл продуктов сокращается, а заказы часто выполняются с ошибками, на вопросы клиентов не отвечают неделями. Все более важным становится рациональное использование активов, а уровни товарных запасов превышают спрос многих месяцев.

Обычные методы повышения производительности, рационализация и автоматизация процессов, не привели к серьезным улучшениям, которые требуются компаниям. Ключевые концепции нового десятилетия – это инновация и скорость, обслуживание и качество. Часто вместо обрамления существующих неэффективных процессов программным обеспечением необходимо их уничтожить и начать проектирование компании заново. Компании должны подвергнуться "реинжинирингу", т.е. воспользоваться мощью современных информационных технологий, чтобы радикально перестроить бизнес-процессы и достичь значительного повышения их производительности.

Определение реинжинирингу, которым сейчас пользуются, дал Майкл Хаммер: «реинжиниринг – это фундаментальное переосмысливание и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы».

Реинжиниринг рассматривает построение компании как инженерную деятельность, и это становится возможным благодаря ориентации не на подразделения компании, а на процессы, которые там выполняются.

Еще одной особенностью реинжиниринга является то, что он не применяется в тех случаях, когда необходимо получить улучшение либо увеличение производительности на 10-100%. При этом используются более традиционные меры (например, управление качеством), применение которых не связано со значительным риском. Проведение реинжиниринга целесообразно только в тех случаях, когда требуется достичь резкого, скачкообразного улучшения показателей деятельности компании путем замены старых методов управления на новые.

Риск при проведении реинжиниринга достаточно высок, более 50% проектов по реинжинирингу заканчивается неудачей. Однако причиной неудач является несоблюдение правил проведения проектов.

Изменение правил ведения бизнеса и сам реинжиниринг стали возможны благодаря современным высоким технологиям. Информационные технологии и системы поддержки играют ведущую роль в практике реинжиниринга, поэтому их отбор и тестирование должны быть очень тщательными.

Для проведения проектов по реинжинирингу выделяется специальная группа, в которую входят сотрудники данной компании, владеющие разнообразными специальностями, представители главных клиентов и эксперты. Однако необходимо помнить, что реинжиниринг проводится всегда «сверху-вниз» и лидер проекта должен обладать большими полномочиями и авторитетом.

Реинжиниринг – это не единичное мероприятие. После первой попытки реинжиниринга наступает следующая фаза, за ней следующая и так далее. Однако проекты по реинжинирингу не должны проводиться чаще, чем раз в несколько лет, так как они требуют больших усилий и средств. Реинжиниринг – это всегда стрессовая ситуация

для компании и ее рабочих. Работники не смогут справиться с непрерывным потоком изменений, а для проверки нововведений требуется некоторое время.

Реинжиниринг – это большие, радикальные перемены, но помимо них компания всегда проводит непрерывные изменения меньшего масштаба, которые называются усовершенствованием бизнеса. Совокупность процессов по реинжинирингу и непрерывное усовершенствование составляют инжиниринг бизнеса. А инжиниринг бизнеса и является тем конкретным инструментом, который позволяет компании быстро реагировать на изменения во внешнем мире и быть конкурентоспособной.