

МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

СЕКЦИЯ «СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В МИРОВОЙ И РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ»

УДК 339

С.А.Шкорубская (асп., каф. ТО), В.О.Лебедев, к.э.н., проф.

РЕИНЖИНИРИНГ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Новые условия развития общества и экономики предъявляют жесткие требования к задачам управления, создаваемым действующими и развивающимися предприятиями и учреждениями различного типа (производственными, финансовыми, торговыми, офисными и т.д.). Их конкурентоспособное функционирование становится невозможным без реорганизации бизнес-процессов, представляющей собой совокупность стратегических мероприятий по комплексному совершенствованию системы управления, технологий деятельности и взаимодействия (как внутреннего, так и внешнего).

Справиться с рассматриваемыми задачами самостоятельно предприятия не в состоянии, прежде всего из-за отсутствия единой концепции реорганизации, сложности и масштабности решаемых проблем. Выполнение проектов по реорганизации бизнес-процессов представляет собой широкую область научно-технической деятельности, поскольку эффективное функционирование современной компании зависит от того, владеет ли она мощными методами системного анализа и исследования, продуктивными математическими моделями, целостными методиками проектирования, а также инструментальными программными средствами их реализации.

Как правило, процесс реорганизации регламентируется на интуитивном, неформализованном уровне, когда нет ни методики перехода от текущего состояния к целевому, ни метрик и критериев целевого состояния. Применение на предприятиях любого типа существующих подходов и методов в силу их узкой предметной и проблемной ориентации либо невозможно, либо крайне неэффективно. Фактически отсутствует и инструментальное программное обеспечение.

Из всего этого следует, что необходимо создать комплекс принципов, моделей, методов, алгоритмических и программных средств, основной целью которых является управление циклом реорганизации бизнес-процессов, включающим следующие основные этапы:

- организационные мероприятия, регламентирующие проведение работ по улучшению бизнес-процессов;
- изучение процессов, направленное на понимание их сути, анализ и выявление узких мест;
- анализ предложений по реорганизации;
- аргументированный выбор приемлемого варианта;
- собственно реализация проекта.

В 90-е годы прошедшего столетия сформировалось и успешно развивалось направление в области реконструирования бизнеса, получившее название «реинжиниринг бизнес-процессов».

Основным содержанием времени, которое именуется как период свободных рыночных отношений, являются три важнейшие силы, активно воздействующие на предприятия - клиенты, жесткая конкуренция и постоянные изменения.

Цель реинжиниринга – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов корпорации именно с учетом произошедших в мире бизнеса изменений.

По опыту западных компаний, попытка решить новые проблемы реконструкцией действующих АСУП путем переписывания старых программ с больших машин на персональные компьютеры (ПК) приводит только к потерям инвестиций в ИС, так как целевой задачей ранее созданных информационных систем (ИС) была ориентация на автоматизацию структурных подразделений предприятий. В основу же современных ИС положены клиент - ориентированные подходы. А это требует ориентации ИС на управление процессами, а не подразделениями.

М. Хаммер, автор термина "реинжиниринг бизнес-процессов или BPR (Business Process Reengineering) ", рассматривает появление BPR как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий, предложенных 200 лет назад А.Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность.

М.Хаммер и Дж.Чампи определяют реинжиниринг как "фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы".

Речь идет о кардинальном повышении их эффективности, в десятки или даже в сотни раз. При этом реинжиниринг рассматривается как способ выживания современных компаний в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировом рынке.

Решение проблемы - в смене основных принципов организации компаний и в переходе к ориентации не на функции, а на процессы.

Ниже представлены основные черты реинжиниринга, которые приводят к повышению эффективности работы предприятий

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну, составляющую процесс.
2. Исполнители принимают самостоятельные решения.
3. Шаги 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 различные варианты исполнения.
5. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
6. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий.
7. Минимизируется количество согласований.
8. «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую для всех задействованных в реализации процесса точку контакта.
9. Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход.

Решение задач реинжиниринга тесно связано с информационными технологиями (ИТ).

Можно выделить два направления, где ИТ оказывают наиболее существенное влияние на деятельность организаций:

- применение методов ИТ для анализа и конструирования бизнес-процессов, например, объектно-ориентированное моделирование;

- появление новых бизнес-процессов, позволяющих коренным образом изменить базовые правила работы организаций.

Реинжиниринг был вызван к жизни в 90-х годах прошлого столетия, когда большинство американских корпораций, не выдержав конкуренции со стороны японских предприятий, находились в глубочайшем кризисе. С тех пор большинство из них смогли перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Одним из приемов, которым они пользовались, был реинжиниринг. Возможно, сейчас реинжиниринг уже не так актуален для американской экономики, как десять лет назад. Однако, этот опыт и эти методы управления сегодня имеют важное значение для России. Большинство промышленных предприятий, созданных в период СССР, нуждается в коренной перестройке своей работы. Чтобы убедиться в этом, достаточно просто посетить ближайший завод.

Успех работ такого рода возможен только при условии активного участия в их выполнении специалистов предприятий Заказчика.

Совместные работы по реинжинирингу бизнес-процессов, кроме того, дают дополнительную выгоду, связанную с обучением специалистов предприятия, что обеспечит в будущем возможность выполнения работ по реинжинирингу силами собственных специалистов.

Нужно помнить главное – реинжиниринг это не разовая акция, а постоянная систематическая работа, которая будет существовать всегда вне нашего желания, пока будут существовать рыночные отношения в их современном представлении.

А вот выполнять реинжиниринг бизнес - процессов предприятия или нет – это вопрос рыночного мировоззрения.

Создание нового бизнес-процесса – огромная работа. Необходимо поставить цели, к которым вы будете стремиться, определить время и условия начала и окончания работ, вычленив отдельные задачи, определить контрольные точки и показатели, рассчитать бюджет. Наибольший успех сопутствует тем проектам, которые ведутся людьми, имеющими четкие представления о своем клиенте и сценарии использования создаваемого продукта. Это верно и в отношении проектов по формированию новых бизнес-процессов. Клиент может быть вне или внутри компании, суть проблемы от этого не меняется: как он будет использовать разрабатываемый продукт или процесс? Какие получит преимущества по сравнению с тем, что было прежде?

Кроме того, необходимо добиться четкого понимания принимаемых компромиссных решений на каждом уровне руководства. Всякий проект состоит из множества компромиссов. Если говорить о разработке ПО, руководство всегда требует создать продукт с богатым набором функциональных возможностей и, в то же время, компактный, а сделать его нужно быстро и с минимальными затратами.

Необходимо проявлять гибкость с учетом меняющихся требований, но так, чтобы последующими корректировками не увести проект от исходных целей. Нужен ясный и прозрачный процесс оценки предлагаемых изменений и принятия решений, включая и возможный пересмотр постановки задачи.