

РЕИНЖИНИРИНГ – ОСНОВА ПРОЦЕССОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

Наиболее эффективным направлением менеджмента, обеспечивающим реализацию проблем систем управления, является реинжиниринг бизнес-процессов, при проведении которого на предприятии осуществляется всесторонний анализ существующих процессов.

В отечественной переводной литературе по менеджменту описаны различные модели проведения бизнес-реинжиниринга, представляющие прикладной интерес как действенные методы, обеспечивающие стабильный мониторинг изменений внешней среды и преобразования с учетом этих изменений бизнеса предприятия.

Быстрая трансформация и непредсказуемость факторов внешней среды, характерные для последнего времени, объективно потребовали создания новых моделей организации бизнеса. В 1990 г. на базе информационного инжиниринга и разработки высокотехнологических и высокоэффективных информационных систем и технологий возникло явление, называемое реинжинирингом бизнес-процессов.

За очень короткое время (1990-1996 гг.) реинжиниринг бизнес-процессов стал одной из самых популярных тем на международных конференциях по теории менеджмента и разработке информационных систем. Наибольший успех имела работа американских консультантов по бизнес-процессам М.Хаммера и Дж.Чампи «Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе», в которой сконцентрирован весь спектр проблем реинжиниринга бизнес-процессов, принципы, методология, формализованные модели и методы,

классификация и анализ инструментальных средств, опыт их использования в конкретных проектах» [1].

Автор термина «реинжиниринг» считает появление БПР (Business process reengineering) революцией в бизнесе, которая знаменует уход от базовых принципов построения компаний, предложенных 200 лет назад А.Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена в первую очередь новейшими достижениями в области информационных технологий, в частности технологии динамических экспертных систем. При этом следует подчеркнуть, что явление, называемое бизнес-процесс реинжиниринга (БПР), не придумано учеными, а выявлено из практики преуспевающих компаний, которые интуитивно использовали его основные свойства.

Обосновывая необходимость реинжиниринга высокой динамичностью современного делового мира, М.Хаммер и Дж.Чампи определяют это явление как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность. В этом определении М.Хаммер и Дж.Чампи выделяют четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, существенный и процесс [1].

Концепция реинжиниринга сформировалась не на пустом месте. Отдельными ее проявлениями были и японские кружки качества, и матричные структуры управления, и гибкие

автоматизированные производственные системы, и децентрализация управления, и такие, также ориентированные на процессы системы управления, как «точно в срок» и «глобальное управление качеством». При этом важно подчеркнуть, что реинжиниринг не является ни улучшением качества, ни глобальным управлением качеством, а реинжиниринг и управление качеством имеют совпадающие точки зрения на важность этих процессов. Управление качеством за основу принимает существующие процессы, которые требуют улучшения (делать то, что делали, только лучше), а реинжиниринг заменяет существующие процессы новыми.

Реинжиниринг – это новый способ мышления, это использование самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей. Применяется он в трех основных ситуациях:

в условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса;

в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются весьма неблагоприятными;

в условиях быстрого роста компании-лидера, проводящей агрессивную политику в сфере бизнеса, когда необходимо создавать отрыв от ближайших конкурентов за счет уникальных конкурентных преимуществ.

Реинжиниринг бизнеса содержит в себе кроме стратегического планирования, моделирования бизнес-процессов CASE-технологии и другие современные способы.

Для радикального улучшения работы необходимо:

понять, что представляет собой бизнес-процесс фирмы при помощи моделирования бизнес-процесса;

разработать новые идеи по реорганизации фирмы при помощи стратегического планирования;

реализовать перепроектирование при помощи современных компьютерных методов и способов – CASE-технологий.

Эффективность деятельности компании – прибыльность, конкурентоспособность и стоимость компании – определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в этой компании.

В отечественной и зарубежной литературе к основным этапам процесса реинжиниринга относят следующее:

формирование желаемого (необходимого с точки зрения будущего выживания и развития) образа фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя;

создание и анализ модели реального (существующего) бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. На данном этапе воссоздается или реконструируется система действий и работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке;

разработку модели нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса (прямой реинжиниринг). Для создания модели перепроектированного бизнеса осуществляются следующие действия:

1) перепроектируются выбранные хозяйственные процессы; создаются более эффективные рабочие процедуры; определяются соответствующие задания и

технологии, в том числе информационные, и способы их применения;

2) формируются новые функции персонала; перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

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

4) производится тестирование новой модели, то есть ее предварительное применение в ограниченном масштабе; внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы.

Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важны умелая состыковка и переход от старых к новым процессам так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние стресса. Успех перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

При этом разработчики концепции реинжиниринга бизнес-процессов обращают внимание на два существенных момента: во-первых, на то обстоятельство, что выполнение работ по реинжинирингу является интерактивным процессом, и, во-вторых, что работа выполняется в том месте, где это целесообразно, а не по функциональному признаку.

Подготовка перехода предприятия на процессное управление начинается с выделения и квалификации бизнес-процессов (далее БП) и определения их владельцев. Основу для классификации БП составляют следующие базовые категории:

основные производственные процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;

организационно-управленческие процессы;

обеспечивающие (ресурсные) процессы.

На Новокраматорском машиностроительном заводе разработан и определен состав главных бизнес-процессов и ответственных лиц за управление преобразованиями на базе информационных технологий. заводским приказом назначены владельцы и координаторы бизнес-процессов

Для улучшения производственно-экономических показателей предприятия за счет преобразования систем организации и управления используются различные методологии и механизмы:

глобальное управление качеством (TQM) – систематическое определение и управление процессами с целью их совершенствования для удовлетворения потребителя результатов процессов;

реинжиниринг бизнес-процессов (ИЗК) – фундаментальное переосмысление и кардинальное перепроектирование процессов предприятия для достижения коренных улучшений в важнейших показателях деятельности: затраты, качество, сроки;

реорганизация – изменение структуры и функций в форме слияния, разделения, приобретения;

управление проектами реструктуризации – комплексное изменение методов функционирования в соответствии с изменяющимися условиями рынка и выработанной стратегией [3].

Внедрение процессного подхода обусловлено разработанной на НКМЗ

корпоративной миссией и дерзкой целью, что способствовало созданию образа будущего предприятия – спецификации основных целей завода, исходя из выбранной стратегии, потребностей клиентов, общего уровня бизнеса в отрасли и текущего состояния завода.

Внедрению на предприятии процессно-ориентированных систем управления и поддерживающих ее информационных систем предшествует серьезное функционально-информационное обследование каждого процесса с целью определения оптимальности процессов и систем управления.

Задача обследования – сбор подробной информации о выполняемых функциях, сопутствующих им материальных и информационных потоках, взаимодействии с внешними подразделениями, используемых средствах автоматизации.

Собранная информация для анализа эффективности существующей организации процесса формализована и представлена в виде моделей «как есть». Анализ моделей должен ответить на вопросы: что является критериями оптимальности и эффективности процесса, как расставлены приоритеты между критериями, какова степень интеграции информационных ресурсов, и определить, где и когда может состояться процессное управление, какие для этого необходимы организационные преобразования и информационные системы, мероприятия и конкретные работы. Предложения по оптимизации функций, совершенствованию организационной структуры для их выполнения и информационных систем поддержки разрабатываются в виде моделей «как должно быть».

С помощью моделей можно эффективно анализировать узкие места, но при этом существенным вопросом является соотношение между моделью и реальностью. Для решения задач моделирования существуют проверенные

методологии и стандарты и программные средства их реализации:

методологии семейства IDEF;
методология моделирования ARIS;
методология ФСА;
методология ITHINK и др.

Обычно модели создаются в виде диаграмм, на которых представлены функциональные блоки процессов, информационные связи между ними, а также управляющие воздействия и исполнительные механизмы.

Каждый процесс имеет начало (точку входа), конец (точку выхода) и середину – логическую последовательность функций, для осуществления которых и организован процесс по преобразованию входа в полезные выходы. У каждого процесса могут быть как первичные (требуемые для начала процесса) так и вторичные (появляющиеся в середине процесса) входы и соответственно выходы.

Точки входов и выходов процесса определяют границы процессов, и эта задача в ходе обследования является одной из главных задач команд реинжиниринга. Под границей бизнес-процесса понимается фактическая передача работы (услуги, продукта, материала, справки и т.п.) на основе определенного документа в другой бизнес-процесс. Вход одного процесса является выходом для другого.

Границы бизнес-процесса не определяются технологическими или функциональными принципами, в их основе – запрос потребителя-клиента. Границы бизнес-процесса определяются не задачами существующего функционального подразделения, а законченной последовательностью операций (функций).

Литература

1. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – N-Y: Harper Business, 1993. – 223 p.
2. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. – 144 с.

З. Панков
стоимостью

В.А.

Управление
научно-технического

машиностроительного предприятия. – К.:
Наук. думка, 2003. – 424 с.