

УДК 65.0 (075.8)

РЕИНЖИНИРИНГ – ЗАРУБЕЖНЫЙ ПОДХОД К ОБНОВЛЕНИЮ БИЗНЕСА В УКРАИНЕ*Буценко И.Н.*

В статье уточняется сущность реинжиниринга, приводится обоснование необходимости применения его, как одного из направлений обновления бизнеса на предприятиях Украины, определены факторы его успешного осуществления, выделен алгоритм использования потенциала реинжиниринга для отечественного производителя.

Ключевые слова: *реинжиниринг, бизнес -процесс, конкурентоспособность, кризисный реинжиниринг, реинжиниринг развития, совершенствование, предприятие, факторы, алгоритм.*

Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Из всех концепций менеджмента, основанных на процессах, реинжиниринг бизнес –процессов рассматривается как наиболее эффективная концепция.

Реинжиниринг бизнес-процессов, или перепроектирование деловых процессов предприятий, — относительно новый для Украины вид консалтинговых услуг. Его появление связано с развитием интереса к реструктуризации бизнеса в новых условиях. В работах украинских исследователей этим подходам уделяется незаслуженно мало внимания. Поэтому необходимо разобраться в сущности реинжиниринга, как одного из направлений предотвращения кризисных явлений на предприятиях Украины.

В экономической зарубежной литературе за последние годы опубликовано много работ, в которых авторы представляют реинжиниринг, как один из наиболее эффективных способов обновления бизнеса. Известны работы Барина В.А. [1], Варжапетяна А.Г. [2], Медынского В.Г., Ильдеменова С.В [3], Хаммер М., Чампи Дж. [4], Робсон М., Уллах Ф. [5] и другие. Так, Барин В.А. [1] рассматривает реинжиниринг в своей работе, как одно из направлений реструктуризации бизнеса, приводит особенности и принципы реинжиниринга для отечественного бизнеса. По мнению Варжапетяна А.Г. [2], реинжиниринг бизнес-процессов необходимо рассматривать, как составляющую инжиниринга. Робсон М., Уллах Ф.[5] провели анализ накопленного опыта за прошедшие годы по проведению реинжиниринга и охарактеризовали реинжиниринг, как радикальное перепланирование бизнес –процессов для осуществления улучшения ключевых показателей.

Основателем теории реинжиниринга считают М. Хаммера, который в соавторстве с Дж. Чампи выпустил книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное изменение решений о деловых процессах с целью достижения драматических улучшений, таких как издержки, качество, обслуживание и скорость» [4, с.22]. По мнению этих аналитиков, необходимо переосмыслить способы организации бизнеса и использовать принципиально иной подход, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и ресурсов.

Целью статьи является уточнение сущности реинжиниринга, обоснование необходимости применения его, как одного из направлений обновления бизнеса на предприятиях Украины, определение факторов его успешного проведения для отечественного производителя.

Решение данных проблем находится в контексте научно-исследовательской работы Крымского экономического института Киевского национального экономического университета по проблеме «Управление конкурентоспособностью в условиях глобализации экономического развития» (государственный номер регистрации 0101V002948).

Реинжиниринг (англ. reengineering) [3, С.4]—это инженерно-консультационные услуги по перестройке систем организации и управления производственно –торговыми и инвестиционными процессами хозяйствующего субъекта в целях повышения его конкурентоспособности и финансовой устойчивости.

Методология реинжиниринга не предполагает отрицания существующих способов, но в дополнение к ним позволяет на более строгой основе принимать и оценивать решения, связанные с изменениями деятельности предприятия. Есть специальные инструменты, которые дают возможность соответствующим образом описывать деятельность предприятия, формировать альтернативные решения и объективно оценивать их эффективность. Благодаря этому можно не только систематизировать поиск новых решений, но и упростить контроль за выполнением бизнес -проекта, повысить его результативность и управляемость.

Реинжиниринг обладает следующими свойствами:

- отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы с «чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;

- пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности –если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;

- приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

По нашему мнению в отечественной практике реинжиниринг целесообразно применять в следующих трех основных ситуациях.

Во-первых, в условиях, когда предприятие находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта предприятия и т.п. В современной украинской экономике такая ситуация характерна для государственных и приватизированных предприятий традиционных отраслей — машиностроительной, текстильной, аграрной сферы. Ситуация кризиса усугубляется такими факторами, как сокращение традиционных рынков сырья, отсутствие устоявшихся структур и процедур минимально отвечающих требованиям рыночной среды, финансовый кризис и низкий уровень финансового управления и т.д.

Во - вторых, в условиях, когда текущее положение предприятия может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы его деятельности являются неблагоприятными. Предприятие сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д. Такая ситуация характерна для многих украинских банков, финансовых компаний, коммерческих организаций.

В – третьих, реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации и предприятия. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие предприятия считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно изменять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие предприятия, а сами предприятия все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом. Поэтому реинжиниринг выступает, как средство выживания рыночных агентов в современных условиях.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности: кризисный реинжиниринг, где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания», и реинжиниринг развития, который применим тог-

да, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты.

Для большинства украинских предприятий наиболее актуален кризисный реинжиниринг, потенциал которого служит основным фактором успешного и стабильного развития. Одно из наиболее существенных достоинств реинжиниринга — способность содействия быстрым изменениям в бизнесе, обеспечивающим возможность не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки крутого перелома, прочного финансового положения, высокого общественного имиджа.

Реинжиниринг развития применяется в тех случаях, когда динамика развития снижается и действующая структура организации и управления производственно –торговым и инвестиционным процессами уже достигла предельного уровня по получению прибыли. Этот вид реинжиниринга в Украине характерен для торговых предприятий. Например, если ранее в торговой практике нормальным считалась продажа товара по предоплате, то сейчас наметилась четкая тенденция налаживания партнерских связей с контрагентами по принципу товарных кредитов, коммерческих кредитов (т.е. расчетов с рассрочкой платежа). То есть предприятия начинают использовать оптимальные системы управления хозяйственными процессами с минимальными рисками для себя.

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияния множество факторов. На основании проведенного исследования и изучения особенностей применения реинжиниринга в отечественной практике нами выделены следующие факторы его успешного проведения: мотивация, руководство, сотрудники, коммуникации, бюджет, технологическая поддержка, консультации (табл.1).

Международный опыт убеждает, что реинжиниринг обеспечивает не только значительное снижение затрат, но и сокращение сроков работы и повышение ее качества. Важно, что при этом обеспечивается большая гибкость в управлении предприятием. Реинжиниринг помогает существенно повысить качество работы во всех основных сферах жизнедеятельности компании, в частности таких, как снабжение, кадровая политика, планирование производства, процесс производства, управленческая отчетность, маркетинг, обслуживание клиентов и т.д. В банках это может касаться обработки заявок на кредиты, разработки новых продуктов, управление активами и пассивами, а также проектное финансирование. Реинжиниринг выступает как процесс, в котором должны принимать участие все подразделения предприятия с учетом их специфики.

Главное, что реинжиниринг процессов бизнеса имеет прежде всего своей целью совершенствование функционирования всего предприятия, нацеленное на сокращение затрат и повышение эффективности предприятия в целом или его основных звеньев, причем упор делается на усовершенствование рабочих процессов. Основное внимание уделяется также реорганизации бизнес-процессов, направленной на качественное улучшение последних.

Используя опыт зарубежной практики, можно предложить для отечественного производителя следующий алгоритм использования потенциала реинжиниринга:

- 1.Определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация определяет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например, определение ключевых рынков, групп покупателей и их основных потребностей. При этом можно ориентироваться на результаты работы конкурентов или опыт других компаний.

2. Определение масштаба и конечных целей проекта, для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения проекта.

Таблица 1.

Факторы проведения успешного реинжиниринга

Фактор	Характеристика фактора
1.Мотивация	Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры предприятия. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всего предприятия.
2.Руководство	Проект должен выполняться под управлением руководителей предприятия. Руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление.
3.Сотрудники	В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, наделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. При этом сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности, быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения.
4.Коммуникации	Новые задачи компании должны быть четко сформированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей предприятия.
5.Бюджет	Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование информационных технологий. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.
6.Технологическая поддержка	Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка — соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.
7.Консультации	Эксперты (консультанты) могут оказать существенную помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат предприятия. Поэтому руководитель проекта инжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг

3. Планирование процесса, осуществляемое специалистами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение длительности производственного цикла, оптимизация функции контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и контроля за его эффективностью.

4. Определение структуры организации и кадровой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых процессов. Нужно проанализировать и определить организационные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это поможет определить различные структурные единицы, рабочие взаимоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уровень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Полезно также создать модель кадрового планирования.

5. Технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатационным характеристикам новых технологий и оценивается их воздействие на работу организации. На основании этого производится выбор технологий, эффективных для данного предприятия.

6. Определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования, (состав, расположение, назначение, функциональные особенности и др.), согласуются планы и проекты помещений и необходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).

7. Осуществление внутренней политики предприятия и оценка влияния действующего законодательства. Определяются сферы, где для реализации выбранных решений необходимы изменения во внутренней политике. Как правило, необходимость в таких изменениях выявляется на более ранних этапах проекта и

нужно как можно раньше решить, возможно ли изменение политики или же следует строить новые процессы на основе уже существующих.

8. Мобилизация ресурсов для осуществления проекта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отдачи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том числе капитальных и затрат на реализацию), оцениваются преимущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и ответственных по каждому направлению. Необходимо использовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контролем за ходом их выполнения.

9. Внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускоренными темпами реализовать. Для проверки действенности выработанных подходов и рекомендаций к разработке новых бизнес-процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных проектов, призванных продемонстрировать их жизнеспособность и эффективность. Тем не менее, основу внедрения составляют действия, описанные в плане внедрения.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий применим в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые. Это достаточно актуально для деятельности украинских предприятий, находящихся на грани банкротства.

ВЫВОДЫ

1. Применительно к отечественной практике реинжиниринг по нашему мнению можно трактовать, как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных показателей деятельности предприятия, таких, как стоимость, качество, сервис, скорость функционирования, финансы, маркетинг и сбыт, построение информационных систем. Реинжиниринг необходимо рассматривать, как внедрение самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей.

2. На основании проведенного исследования и изучения особенностей применения реинжиниринга в отечественной практике нами выделены следующие факторы его успешного проведения: мотивация, руководство, сотрудники, коммуникации, бюджет, технологическая поддержка, консультации.

3. В кризисном реинжиниринге нуждаются многие хозяйствующие субъекты Украины. Применение данного вида реинжиниринга обеспечит возможность не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки прочного финансового положения, высокого общественного имиджа.

4. В украинских условиях стратегическая задача предприятия посредством осуществления комплексной программы реинжиниринга, включающей качественное совершенствование основных бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баринов В.А. Антикризисное управление: Учеб. пособие. – М.: ИД ФБК –ПРЕСС, 2002. -520с.
2. Варжапетян А.Г. Системы управления. Инжиниринг качества. – М.: Вузовская книга, 2001. - 185с.
3. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. / Под. ред. В.И. Ирикова. : Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. -414с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. : Пер. с англ. - СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. -158с.
5. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. -224с.