

**В. А. СМІРНОВ**, аспірант  
(Межрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)

## РЕИНЖИНИРИНГ — ИННОВАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 87–90

Реинжиниринг представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов организации для достижения резких, скачкообразных улучшений по основным параметрам деятельности: стоимости, качеству, сервису и темпам развития. Необходимость применения реинжиниринга объясняется высокой динамичностью развития современной деловой среды, которая связана с тем, что покупатели в наше время полностью контролируют рынок, хорошо осведомлены о своем положении на нем и о возможностях выбора. Наиболее существенными оказались изменения в средствах производства и технологиях, особенно в информационных технологиях, которые перестают быть просто базой данных, а становятся способом, с помощью которого информация передается клиентам.

Традиционная теория стратегического управления связывает ликвидацию и исчезновение организации с неправильно выбранной стратегией или вообще с ее отсутствием. Однако масштабы и темпы изменений в современном бизнес-пространстве заставляют усомниться в этом подходе к управлению, так как с трудом верится, что такие крупные организации, как International Harvester, Union Carbide, не имели четко определенной системы стратегического планирования. Поэтому разрушение организации можно считать закономерным этапом развития бизнеса.

С целью концептуального подтверждения данного предположения можно использовать учения Платона и Аристотеля об идеях, форме и материи. Таким образом, материя — это бизнес-пространство с находящимися в нем бизнес-идеями. В свою очередь форма — это организация, которая является активной частью при взаимодей-

ствии формы с материей. Данное предположение можно представить следующим образом: организация, как активная форма, пересекает бизнес-пространство идей, в результате чего образуются бизнес-процессы, реализующие ту или иную идею. В соответствии с такой точкой зрения становится очевидным, что можно и нужно менять не сферу деятельности, а организацию. На самом деле получается наоборот, т. е. в центре внимания всегда находится организация, а не та деятельность или бизнес-процессы, для которых она создавалась. Интересы организации доминируют над интересами бизнеса, и вся деятельность менеджеров направлена на сохранение организации, хорошо оплачиваемой работы, а вопрос о наиболее эффективной интеграции в бизнес-пространство даже не ставится. Следовательно, на сегодняшний момент возникает необходимость для сохранения бизнеса разрушить старую организацию (радикальное перепроектирование) и создать новую, пересекающую бизнес-пространство в новой точке (фундаментальное переосмысление) для достижения резких улучшений в бизнесе. И делать это нужно без оглядки на морально-нравственные ценности, которые зачастую архаичны и тормозят научно-технический и общественный прогресс. Изменение организации должно быть постоянным, так как бизнес-пространство с бизнес-идеями является вечным и неделимым (Аристотель).

Рассматривая изложенное выше, можно выдвинуть следующее утверждение: *организация — это всего лишь один из множества этапов развития бизнеса в безграничном бизнес-пространстве, в результате которого образуются бизнес-процессы*. Именно бизнес-процессы должны стать основой системы управления. Для подтвержде-

ния этого можно привести философскую концепцию Кузанского, который утверждал, что любая точка на бесконечности становится центром, а так как бизнес-пространство безгранично, то организация как форма, пересекая его, образует точку — бизнес-процессы, которые должны стать центром изучения менеджмента и сформировать новую **процессно-центрическую систему управления**.

Теория бизнес-процессов впервые появилась 20 лет назад и была встречена с полным безразличием. Хотя медленно и болезненно, но организациям пришлось признать, что они тратят большие деньги на управление своей функциональной системой управления, так как работа не продвигается вверх и вниз по функциональной иерархии, она реализуется в виде бизнес-процессов, которые проходят внутри организации и обеспечивают достижение идей, существующих в бизнес-пространстве. Именно деятельность бизнес-процессов добавляет стоимость к задаче достижения идей, а не бессмысленные получения разрешения, указания по иерархической лестнице.

Следовательно, **бизнес-процесс** можно определить как **поток работы, переходящей от одного человека к другому и позволяющей реализовать идеи бизнес-пространства**. Одна идея зачастую требует использования нескольких бизнес-процессов, которые могут осуществляться как последовательно, так и параллельно.

Организация с ее значительными проблемами должна находиться в лучшем случае на втором месте после бизнес-пространства и бизнес-процессов. Одна из таких проблем заключается в том, что функциональные структуры управления «имеют узкий взгляд» и не заинтересованы в том, что их прямо не касается. Однако такое разделение труда существует до сих пор, так как считается, что альтернативы ей не существует.

Поэтому для реализации идеи бизнес-процессов используется реинжиниринг, который играет роль «отбойного молотка», взламывающего и размельчающего «твердую породу» функциональной системы и пробивающего дорогу для «шахтерской вагонетки» — бизнес-процессов.

**Процессом управления** называется объективно существующая совокупность взаимосвязанных целевых единиц управленческой деятельности, имеющая четко обозначенные вход и выход и протекающая в рамках информационных связей, закрепленных существующей организационной структурой. **Входы процесса** — это ресурсы, не-

обходимые и достаточные для реализации процесса, т. е. для получения выхода. **Выходы процесса** — это результаты реализации процесса. Входы процесса могут быть первичными и вторичными. Первичные входы поступают на начало процесса. Вторичные входы появляются в ходе реализации процесса. Выходы также могут быть первичными и вторичными. Первичный выход — это прямой, запланированный результат реализации процесса. Вторичный выход — это побочный продукт процесса, не являющийся его главной целью.

Цель процесса — удовлетворение требований клиентов процесса. Клиенты могут быть:

- первичные — которые получают первичный выход;
- вторичные — которые находятся вне процесса и получают вторичный выход;
- косвенные — которые не получают первичный выход, но являются следующим в цепочке его использования;
- внешние — которые находятся вне данной организации, но получают выход процесса;
- потребители — конечные пользователи выхода процесса.

Процессы могут быть основными и вспомогательными. Основные процессы — это текущая деятельность компании, результатом которой является производство выходов, требуемых внешними клиентами. Вспомогательные процессы обеспечивают эффективную реализацию первичных процессов.

Процессы могут быть внешними и внутренними. Внешний процесс имеет вход или выход вне фирмы. Внутренний процесс находится в рамках одной организации. Процедура построения бизнес-процессов (реинжиниринг) предусматривает следующие необходимые этапы:

- формирование видения будущей компании;
- анализ существующего бизнеса;
- разработка нового бизнеса, включающая определение бизнес-процессов с помощью информационных систем;
- установка (инсталляция) бизнес-процессов.

Использование данной процедуры реинжиниринга помогает достичь следующих характеристик:

- горизонтального сжатия процессов;
- вертикального сжатия процессов;
- процессы и их части выполняются в естественном порядке, т. е. освобождены от линейного упорядочения работ;
- процессы имеют различные варианты исполнения;

- работа выполняется там, где это наиболее целесообразно;
- уменьшения проверок и управляющих действий;
- минимизации согласований;
- критерий продвижения в должности изменяется от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу;
- цель исполнителя изменяется от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов;
- функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским;
- требования к подготовке сотрудников изменяются от курсов обучения к образованию;
- оценка эффективности работы и оплата труда изменяются от оценки деятельности к оценки результатов;
- организационная структура компании изменяется от иерархической к более плоской. Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях:

1) в условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы. В современных условиях такая ситуация характерна для государственных и приватизированных предприятий традиционных отраслей — машиностроительной, текстильной, аграрной. Кризис усугубляется такими факторами, как сокращение традиционных рынков сырья, отсутствие устоявшихся структур и процедур, минимально отвечающих требованиям рыночной среды;

2) в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности неблагоприятные, т. е. фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса. Здесь фирма реагирует на негативные изменения обстановки, пока они не приобрели фатального для нее характера;

3) реинжиниринг используют благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в быстром наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга является идеальным вариантом ведения бизнеса. Реально многие благополучные компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо кардинально

менять. Со временем такой подход может привести к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами компании все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом.

Примером успешного использования теории бизнес-процессов является реинжиниринг одного из текстильных предприятий. Так, производственный цикл данного предприятия составлял 32 дня, и в течение многих лет оно не испытывало никакого внешнего и внутреннего давления с целью уменьшить продолжительность этого цикла. Только тогда, когда покупатель сказал, что нашел другого поставщика с более коротким производственным циклом, на предприятии пришли к выводу о необходимости перемен. Для этого были созданы две группы. Первой группе было дано указание исключить все ненужные действия и людей с целью сокращения цикла до приемлемого уровня. Другая группа должна была выбросить все старые инструкции и рекомендуемые процедуры деятельности, чтобы спроектировать новый процесс, а не модернизировать уже существующий. В результате работы двух групп первая предложила сокращение производственного цикла до 26 дней, а вторая — до 14 дней. Хотя реинжиниринг занял большое количество времени и средств, однако впоследствии все эти затраты были возвращены в виде привлечения новых клиентов и сокращения издержек на осуществление процесса производства.

Однако довольно часто при проведении реинжиниринга компании допускают следующие ошибки:

- пытаются ограничить перепроектирование простым усовершенствованием;
- не уделяют должного внимания основному — бизнес-процессам;
- преждевременно завершают реинжиниринг;
- довольствуются малым;
- реинжиниринг проводится параллельно с другими мероприятиями;
- реинжиниринг проводится без ущемления чьих-либо интересов;
- слишком продолжительное проведение реинжиниринга.

Реинжиниринг не является ни реорганизацией, ни выравниванием организационной структуры. Многие компании видят причину своих бед в бюрократии и пытаются бороться с ней, что является ошибкой. При традиционной иерархической структуре, когда работа поделена на фрагменты, бюрократия просто необходима, так как

без нее наступит хаос. Бюрократия — это клей, соединяющий вместе все подразделения. **Избавиться от бюрократии можно только с помощью реинжиниринга, который не делит процессы на фрагменты, а представляет их как единое целое.**



### **Литература**

1. *Ефремов В. С.* Стратегическое планирование в бизнес-системах. — М.: Финпресс, 2001.
2. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление проектами. — М.: Высш. шк., 2001.
3. *Попов В. М.* Бизнес-планирование. — М.: Финансы и статистика, 2000.
4. *Уткин Э. А.* Стратегическое планирование. — М.: ТАНДЕМ, 1999.