

ня и специалистов, вовлеченных в реализацию мероприятий по активизации инновационной деятельности, профессионально решать поставленные задачи.

Таким образом, для эффективной деятельности в условиях конкуренции предприятию необходимо формировать и постоянно обновлять конкурентные преимущества, которые смогли бы укрепить его положение на рынке. Возможность обладания большими конкурентными преимуществами определяется активностью инновационной деятельности предприятия.

Литература

1. Инновационный менеджмент Учебник для вузов//од ред. С.Д.Ильенковой. – ЮНИТИ-ДАНА, 2007 – 335 с.

Зубик Д.В., УО «БГЭУ»

Черкас Н.Л., УО ФПБ «МИТСО», (г. Минск)

УСПЕШНЫЙ РЕИНЖИНИРИНГ

Согласно трактовке авторов теории реинжиниринга М. Хаммера и Дж. Чампи успешным может считаться только такое перепроектирование бизнес-процессов, в результате которого произошло кардинальное улучшение критических показателей результативности и эффективности организации. Это возможно лишь в случае принципиального переосмысления и радикальной перестройки процессов компании в целях резкого ускорения ее реакции на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении непроизводительных затрат.

Слагаемыми успеха реинжиниринга организации являются:

1. Постановка дерзких, «прорывных» целей, разработка системы показателей для оценки их достижения.
2. Построение дерева (карты) бизнес-процессов организации.
3. Определение приоритетов в проведении реинжиниринга.
4. Применение методов интеллектуального решения проблем.
5. Максимальное использование творческого потенциала команды по реинжинирингу.

Критериями достижения целей реинжиниринга служат создаваемая ценность для потребителя, эффективность организации, гибкость реакции и удовлетворенность персонала. Обеспечить измеримость целям должна система показателей, которую могут составить: объем прибыли, объем продаж, рыночная доля, количество клиентов, время выполнения заказа, длительность деловых связей, количество претензий; себестоимость единицы продукции, рентабельность, выработка на одного работника, доходность акционерного капитала или активов предприятия; доля инновационной продукции, срок освоения новой продукции; текучесть кадров, количество нарушений трудовой дисциплины и др.

Все работы, выполняемые в организации, можно объединить в процессы, относящиеся к одной из следующих четырех групп:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы управления;

- бизнес-процессы развития.

Основные бизнес-процессы имеют стратегическое значение, определяют профиль бизнеса и создают доходы компании. Основными являются:

- процессы, создающие добавленную стоимость продукту, производимому компанией;
- процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента;
- процессы, прямой целью которых является генерирование доходов;
- процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

Основные бизнес-процессы не отдаются на аутсорсинг, именно их конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли. По мере функционирования компании основные бизнес-процессы развиваются или умирают в зависимости от востребованности рынка и стратегии компании. Чаще всего к основным процессам организации относятся процессы производства, сбыта, закупок, маркетинга и др.

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации, их результаты предназначены для внутренних клиентов компании. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы, как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д. Совокупность выделенных обеспечивающих процессов должна обеспечить нормальное функционирование организации. Обеспечивающие бизнес-процессы могут производить второстепенные (побочные) продукты, реализуемые на внешнем рынке. Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения, могут превратиться в основной бизнес-процесс (при решении сделать побочный продукт основным) и могут отмереть при передаче их исполнения на аутсорсинг организациям, которые могут выполнить данный бизнес-процесс более дешево, быстро и качественно ввиду своей специализации и наличия больших компетенций и опыта.

Процессы управления необходимы для менеджмента компании, позволяя управлять компанией, обеспечивать ее выживание, конкурентоспособность и развитие, регулировать ее текущую деятельность. Процессы управления имеют типовую структуру: планирование, организация, учет, контроль, регулирование. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, в качестве которых выступают стратегия, финансы, персонал, потребитель, товарный запас, активы и т.д.

Существует ряд базовых бизнес-процессов управления, имеющих в любой организации:

- стратегическое управление;
- управление финансами;
- управление маркетингом;
- управление персоналом.

Выделение других бизнес-процессов управления зависит от специфики и стратегии компании. Например, для организаций, ставящих целью повышение своей рыночной стоимости, создается бизнес-процесс «Управление активами», для бизнесов, имеющих вредное производство, – бизнес-процесс управления окружающей средой (экологией).

К бизнес-процессам развития относят следующие бизнес-процессы:

- бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;

- бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности организации.

Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют собой проекты – процессы, которые выполняются один раз, требуют специальных техник управления проектами, предъявляют иные требования к проектному менеджеру в отличие от требований к менеджеру операционному.

Возможны и другие подходы к выделению бизнес-процессов. Бизнес-процессы могут подразделяться на продуктивные и обеспечивающие; основные и управленческие; процессы товародвижения, процессы подготовки производства и процессы инфраструктуры.

Для соединения процессов организации в единую сеть строится дерево бизнес-процессов организации. Одна из его ветвей включает основные процессы, другая – обеспечивающие процессы, третья – процессы управления. Процессы развития организации зачастую не включаются в дерево бизнес-процессов, т.к. представляют собой проекты, которые невозможно формализовать заранее.

При построении дерева бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации, при котором количество выделенных бизнес-процессов не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов этот норматив равен 40. После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс описывается до уровня работ, из которых он состоит.

Прежде чем описать бизнес-процесс, необходимо четко сформулировать цель его описания: для чего нужно описывать процесс и что нужно получить от описания процесса на выходе. Описание бизнес-процесса должно вестись тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель. Декомпозиция процесса должна вестись до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками организации и формализованы результаты, передаваемые от одного сотрудника или подразделения компании другому.

Для определения размера и числа процессов используются следующие правила.

1. Размер процесса и численность сотрудников в нем зависят от размеров структурной единицы (или бизнес-единицы), для которой составляется бюджет.

2. Размер процесса должен быть не меньше, чем величина подразделения, для которого составляется документированный план.

3. Размер процесса определяется экономической целесообразностью создания ограниченного числа центров учета трат.

4. Размер процесса, численность сотрудников в должны быть достаточно большими, чтобы создание комплекта документации было экономически целесообразным.

5. Размер процесса определяется разбиением сквозной цепочки создания продукта на промежуточные отрезки, каждый из которых завершается созданием законченного или промежуточного продукта (полуфабриката), для которого можно подсчитать затраты на его создание на этом отрезке.

6. Количество процессов, находящихся в подчинении у одного владельца, не должно превышать типовые нормы управляемости.

Для организаций численностью до 100–150 сотрудников целесообразно выделять не более 7–8 процессов, связанных с основной и вспомогательной деятельностью. Для организаций более крупного масштаба количество процессов может составлять 15–20.

После построения дерева бизнес-процессов организации необходимо определить приоритеты в проведении реинжиниринга. При этом следует руководствоваться

тремя критериями: нарушение функционирования, важность процесса и осуществимость преобразования.

Первый критерий направлен на выделение процессов, в которых возникают наибольшие проблемы. К основным симптомам, свидетельствующим о неисправности бизнес-процессов, относятся:

- информационные перегрузки, дублирование информации;
- значительный рост запасов, резервов и других активов;
- большой удельный объем работы, не добавляющей ценность продукту (услуге), – проверок, контроля и т.п.;
- многочисленные переделки и повторения работ;
- усложнение исходного процесса, появление исключений и особых случаев.

Для определения степени важности процессов, их соответствия стратегическим целям организации, применяется метод привязки критических факторов успеха (КФУ) к ключевым бизнес-процессам. Для этого необходимо:

1. Построить таблицу, в строках которой будут перечислены ключевые бизнес-процессы организации, а в столбцах – КФУ. В качестве критических факторов успеха организации могут выступать самое лучшее качество продукции, самые лучшие условия для клиентов, самое лучшее продвижение продукции, самый лучший мониторинг и анализ действий конкурентов, самые низкие издержки, самый лучший персонал.

При анализе каждого КФУ следует отметить все процессы, хорошее выполнение которых является необходимым условием его достижения, любым значком в ячейках таблицы. Затем проверить, достаточно ли успешного выполнения всех отмеченных процессов для достижения этого КФУ. Если отмеченных процессов недостаточно, то, возможно, какой-либо процесс пропущен или его необходимо создать.

2. Для каждого процесса подсчитать число КФУ, на которые он влияет. Процессы, которые не влияют ни на один КФУ, – вероятные претенденты на удаление. Если их нельзя удалить, поскольку из-за этого не будет работать другой процесс, то необходимо определить, не является ли этот процесс составной частью другого процесса.

3. Дать оценку качеству выполнения каждого процесса в организации.

4. Провести ранжирование процессов и выбрать процессы для реинжиниринга. При этом учитываются количество КФУ, на которые влияет процесс, и качество выполнения процесса. Дополнительными критериями оценки процессов могут быть ожидания клиентов по отношению к процессу, вероятности достижения желаемых результатов. Процессам присваивается приоритет (высокий, средний и низкий), в первую очередь должен проводиться реинжиниринг процессов с высоким приоритетом.

Для успешного проведения реинжиниринга необходимо спрогнозировать вероятность успеха конкретных действий по преобразованию выбранного бизнес-процесса. На осуществимость проекта влияют масштаб процесса и сумма издержек на перепроектирование. Реинжиниринг более масштабного процесса может принести больше пользы организации, но вероятность его успеха будет ниже, поскольку перестройка затронет большее количество функциональных областей, подразделений и менеджеров. Высокие затраты – например, в создание корпоративной информационной системы – также снижают вероятность успеха реинжиниринга.

Для принципиального переосмысления способа ведения бизнеса лучше всего подходят идеи и инструменты теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). ТРИЗ как научная технология решения творческих задач вышла за чисто технические рамки.

У реинжиниринга и ТРИЗ достаточно точек соприкосновения: понятия противоречия, идеального конечного результата, требование усиления конфликта, поиск решения в надсистеме, стандартизация способов решения творческих проблем и др.

К базовым приемам, положенным в основу реинжиниринга бизнес-процессов, относятся:

1. Объединение рабочих процедур – горизонтальное сжатие процесса.
2. Самостоятельность исполнителей в принятии решений – вертикальное сжатие процессов.
3. Максимально возможное распараллеливание процессов.
4. Вариативность исполнения процессов.
5. Перемещение работ через организационные границы.
6. Сокращение числа проверок и управляющих воздействий.
7. Минимизация количества сверок и согласований.
8. Установление единой точки контакта с клиентом.
9. Использование смешанного централизованно-децентрализованного подхода.

Для успешного преобразования бизнес-процесса его владельцу следует наиболее полно задействовать креативный потенциал команды по реинжинирингу. В каждой команде должно быть два типа людей: инсайдеры и аутсайдеры. Инсайдеры – люди, участвующие в процессе, который подвергается реинжинирингу, – нужны команде, чтобы понять, что именно необходимо менять, и убедить остальных принять эти изменения. Для осуществления коренных изменений требуются аутсайдеры, люди, находящиеся вне процесса. Продуктивность мозгового штурма повышают методы стимулирования генерации идей: постановка как можно большего числа вопросов, определение и разрушение стереотипов, использование преобразующих способностей современных технологий.

Вывод об успешности реинжиниринга можно сделать на основе сравнения полученных результатов с запланированными показателями. Но спрогнозировать успех еще до начала радикальных преобразований основных бизнес-процессов компании можно путем оценки жизнеспособности создаваемой бизнес-модели. Для каждого из необходимых участников процесса (клиентов, поставщиков, партнеров, инвесторов, стейкхолдеров, команды) должны создаваться ясные, несомненные, устойчивые ценности. Кроме этого, в основе организации процесса должен лежать «технологический скачок», кардинально меняющий его функционирование в лучшую сторону в сравнении с аналогичными процессами у конкурентов. Такими переворотными идеями могут быть безвозмездный аутсорсинг, бесплатный кредит, делегирование части полномочий низовым звеньям управления и т.п.

Литература

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / [А.О. Блинов и др.]; под ред. А.О. Блинова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
3. Железко Б.А., Ермакова Т.А., Володько Л.П. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие / Под ред. Б.А. Железко. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2006.