

*«Соответствие скрытым потребностям».* Качество продукции данного уровня направлено для удовлетворения будущего спроса. Уровень «Соответствие скрытым потребностям» характерен для предприятий ВРІ-уровня «Мировой класс».

При подготовке специалистов ЭИ нельзя ограничиваться вторым уровнем – контролем соответствия установленным требованиям, особенно в условиях, когда эти требования оказываются устаревшими. Поэтому необходимо ввести элементы третьего, четвертого и пятого уровней качества бизнес-процессов. Кафедра экономической информатики БГЭУ заключает договора о сотрудничестве и направляет своих студентов на практику на предприятия Hi-Tech, где можно почерпнуть реальные потребности в использовании информационных технологий. Эта информация используется при формировании и развитии специальности ЭИ. Специальность не является застывшей и может корректироваться в зависимости от меняющейся ситуации. Помимо этого кафедра ЭИ проводит постоянные консультации со своими студентами и выпускниками, т.е. строит специальность совместными усилиями преподавателей и студентов.

Для реализации элементов пятого уровня (мировой класс) кафедра ЭИ старается по возможности максимально использовать информацию об использовании ИТ в экономике в развитых странах. Сотрудники кафедры были задействованы в зарубежных проектах, проходили стажировку за границей, принимают участие в конференциях в других странах. Реальным путем получения свежей информации является Интернет.

*В.Н. Гулин, канд. экон. наук, доцент  
БГЭУ (Минск)*

## **РЕИНЖИНИРИНГ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ЗРЕЛОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Рейнжиниринг бизнес-процессов предприятия предполагает реструктуризацию деятельности предприятия на базе фундаментального и радикального переосмысления основных процессов. На наш взгляд, его проведение целесообразно лишь на определенном уровне организационной зрелости предприятия, когда накоплены процедурные знания по реализации бизнес-процессов. В соответствии с концепцией улучшения бизнес-процессов предприятия – ВРІ (Business Process Improvement), рассматриваются 5 уровней развития организационной зрелости.

Информатизация предприятия также имеет эволюционный характер, зависит от степени формализации бизнес-процессов, уровня корпоративной культуры, что приводит к построению соответствующих информационных систем (ИС). На определенном этапе эволюционного развития информатизации предприятия в качестве условия эффективного внедрения ИС является проведение рейнжиниринга бизнес-процессов с целью достижения значительных прорывов в эффективности менеджмента. Поэтому рассмотрим взаимосвязь уровней ор-

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.

БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°

BSEU. Belarus State Economic University. Library.

<http://www.bseu.by> [elib@bseu.by](mailto:elib@bseu.by)

ганизационной зрелости и информатизации предприятия и определим место реинжиниринга в этих процессах.

I. *Динамик-Хаос* – первый уровень организационной зрелости предприятия. Хаос характеризуется отсутствием системного взгляда. Предприятие рассматривается как совокупность отдельных элементов. Процессы на предприятии определены, но представляются как «черный ящик», их реализация определяется следующими факторами: отсутствуют формализованные планы; высшее руководство плохо представляет реальное положение дел; нестабильность, нехватка времени, денег и сил. При разработке ИС приоритет здесь отдается дешевизне программных средств и простоте их использования, производится оценка единовременных затрат на закупку и внедрение программно-аппаратных комплексов и выбирается вариант, где они наименьшие. ИС характеризуются стандартными программами подготовки документов и отчетов (Word, Excel).

II. *Контроль* – данный уровень подразумевает «налаженный» учет и контроль основных бизнес-процессов, так как они повторяемы и управляемы. Контроль за движением материальных и денежных средств, поиск путей снижения издержек – эти задачи приобретают актуальное звучание. Приоритеты смещаются в сторону формирования оперативных планов, разработка которых ведется с учетом полученного опыта и знаний. Знания накапливаются в виде личного опыта сотрудников и пропадают при их увольнении. При выборе ИС оцениваются результаты их внедрения на родственных предприятиях. ИС характеризуются набором программ на конкретных рабочих местах. На предприятии начинает формироваться корпоративная культура, отсутствует интеграция информации, а сами информационные потоки остаются неформализованными.

III. *Оптимизация* – рационализация (упрощение) основных бизнес-процессов на предприятии, что ведет к снижению издержек. Данный уровень характеризуется тем, что полностью формализованы процессы как в управлении, так и в производстве и объединены в единый информационный поток; существует возможность оперативного получения информации по основным аспектам управленческой деятельности. Для оперативного управления значительным потоком информации в режиме реального времени ИС должна позволять делать «моментальный снимок» состояния предприятия. Поэтому она характеризуется взаимосвязанными потоками информации между рабочими местами, строится по принципу «как есть», т.е. автоматизирует сформировавшиеся ранее бизнес-процессы. Далее акценты постепенно смещаются из области учетной политики в область аналитики, осознается и начинает развиваться управление корпоративными знаниями.

Как правило, накопление процедурных знаний по выполнению бизнес-процессов приводит к внедрению новых принципов в управлении предприятиями и изменению системы управления от функционально-ориентированной в направлении процессной ориентации. При процессном подходе основное внимание уделяется правилам взаимодействия участников процесса, так как эти аспекты являются основными центрами потерь при функционально-ориентированной системе управления. Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием

позволяет получить структуру предприятия, деятельность которой направлена на постоянное улучшение качества продукции и услуг, удовлетворение клиента. Переход от функционально-ориентированной системы управления к процессной реализуется, как правило, с помощью реинжиниринга. При этом объединяются отдельные, иногда разрозненные усилия подразделений, направленные на выполнение определенных функций, в единую цепочку объединенных усилий предприятия, направленных на достижение конкретных стратегических результатов. Для данного уровня организационной зрелости предприятия реинжиниринг – это интеграция бизнес-процессов на основе декларативных знаний и информационных технологий с целью достижения значительных улучшений в показателях производительности и качества. После проведения реинжиниринга предприятие переходит на следующий уровень – адаптация.

IV. *Адаптация* – адаптивность бизнес-процессов предприятия к условиям внешней среды. На этом этапе формируются внутрифирменные стандарты контроля и количественного измерения качества не столько самой продукции, сколько всех процессов – от производства до сбыта.

ИС строится для данного уровня по принципу «как должно быть», на основе реализации бизнес-стратегии предприятия. Основным требованием к функциональным возможностям ИС является оперативная настройка и перенастройка бизнес-процессов. Такими возможностями обладают корпоративные ИС (концепции MRP, MRPII, ERP, CSRP) и workflow-системы.

Появление workflow-систем – это реакция рынка информационных технологий на внедрение новых принципов в управлении предприятиями и изменение системы управления от функционально-ориентированной в направлении процессной ориентации. Работа workflow-систем основывается на том, что большая часть деловых процессов представляет собой периодически повторяемую, отрегулированную последовательность действий (выполнение заданий), которая может быть легко формализована. Workflow-системы приводят к инженерным методам руководства и управления бизнес-процессами.

V. *Мировой класс* – возможность предприятия формировать мировой рынок. Обеспечение экономичности и гибкости бизнес-процессов приводит к построению сетевого предприятия, которое базируется на декапитализированной модели бизнеса. Сетевое предприятие имеет относительно небольшой капитал, но владеет торговой маркой (брэндом), использует внешние структуры для выполнения различных производственных функций. В результате основные усилия сетевого предприятия направлены на выявление скрытых потребностей рынка, разработку новых брэндов, привлечение потребителей и другие процессы, обеспечивающие лидерство в отрасли.

Можно предположить, что основная ИС сетевого предприятия – корпоративная система управления знаниями. Вопросы реинжиниринга внутренних процессов предприятия теряют актуальность, а на первый план выходит построение бизнес-процессов взаимодействия сетевого предприятия с внешними структурами. В заключение можно сделать вывод, что применение реинжиниринга целесообразно на стадии организационной зрелости (оптимизация) и более высокой.