

Понятие реинжиниринг бизнес-процессов возникло примерно в 1990 году и с тех пор вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. С 1994 года в США проводятся ежегодные конференции по реинжинирингу бизнес-процессов. Издано более десятка монографий и сотен статей, описывающих реинжиниринг.

Автором термина "реинжиниринг" является М. Хаммер. Он рассматривает реинжиниринг бизнес-процессов (BPR - Business Process Reengineering) как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий, предложенных Адамом Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Эта возможность обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий.

М. Хаммер и Дж. Чампи определяют реинжиниринг как "фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности - стоимость, качество, услуги и темпы". Имеется в виду не небольшое усовершенствование бизнес-процессов компаний - например, на 10-15 %, а кардинальное повышение эффективности в десятки раз.

Реинжиниринг бизнес-процессов предполагает всесторонний анализ процессов существующего бизнеса, поиск ответов на следующие основные вопросы:

- почему делается именно это?
- почему это делается именно таким образом?
- что компания хочет изменить и почему?

Чтобы выжить в современных условиях, фирма должна адаптироваться и постоянно приспосабливаться к изменяющемуся окружению. Для этого недостаточно просто выдавать руководящие указания с вершины многоуровневой иерархии компании. Здесь нужен реинжиниринг бизнеса. Компания должна быть организована таким образом, чтобы отслеживать постоянные изменения во внешнем мире.

В настоящее время реинжиниринг взят на вооружение почти всеми ведущими компаниями мира.

IBM Credit corporation является филиалом IBM и занимается кредитованием клиентов, которым IBM продаёт компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней, а в сложных случаях - до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решения приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти (и часто находил) другой источник финансирования. Кроме того, компания при существующем технологическом цикле не могла ответить на вопрос клиента, на

каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ? В результате реинжиниринга IBM Credit радикально перепроектировала процесс обработки и достигла скачкообразного улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с семи дней до четырёх часов, количество обрабатываемых запросов возросло в сто раз (при небольшом уменьшении количества сотрудников).

Новый процесс оплаты счетов, разработанный в компании Ford в ходе реинжиниринга, радикально отличается от старого. Клерки теперь не сопоставляют заказ на приобретение с документом получения, так как в новом процессе устранена накладная. Это привело к существенному уменьшению количества сотрудников (125 человек вместо 500). Процесс реинжиниринга в компании Ford отметил неявно выраженное, но неукоснительно соблюдаемое правило бизнеса: "Мы платим, когда мы получаем накладную". Новое правило таково: "Мы платим, когда мы получаем товары".

В 1987 году основной конкурент Kodak компания Fujii объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследований в этом перспективном направлении. Традиционная доля Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fujii позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того чтобы сократить этот цикл, Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта. Новый процесс разработки, используемый компанией Kodak, позволило сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38. Более того, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшил стоимость вновь спроектированной камеры на 25 %.

Однако не следует считать, что реинжиниринг - это панацея от всех бед. В первую очередь это связано с тем, что риск неудачи при проведении реинжиниринга бизнес-процессов достаточно велик (он может достигать 50 и более процентов).

В Республике Беларусь реинжиниринг пока не получил широкого распространения. Это связано с нечётким представлением сущности реинжиниринга бизнес-процессов, отсутствием информационного обеспечения по его проблемам, а также отсутствием специалистов в этой области и высокой стоимостью проведения реинжиниринга для большинства белорусских предприятий.

ОПЛАТА ТРУДА ПО КОНЕЧНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ

Хурсанова Т.В.
Бобруйский филиал БГЭУ

Вопросы организации и планирования оплаты труда являются очень актуальными при переходе предприятий на рыночные условия хозяйствования. В настоящее время в РБ в области оплаты труда сложилась ситуация, при которой имеет место снижения реальной заработной платы практически во всех отраслях. Снизилось так же соотношение средней заработной платы и прожиточного