

циализации, для студентов дневной формы обучения в том же направлении осуществляется подготовка магистров по программе Tacis, Project MBA .

### **Л и т е р а т у р а**

1. *Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. М., 2001.
2. *Грабауров В.А.* Информационные технологии для менеджеров. М., 2001.
3. Информационные технологии / Под ред. В.А.Грабаурова. Мн., 2003.
4. *Кастельс М.* Информационная эпоха. М., 2000.
5. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. СПб., 1997.
6. *Воронин А.* Информационные технологии, Интернет и белорусская экономика. [www.open.by/2000112914.html](http://www.open.by/2000112914.html).

<http://edoc.bseu.by>

## **РЕИНЖИНИРИНГ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Л.С. Костевич,  
канд. экон. наук, профессор*

В нашей стране и за рубежом проблеме повышения эффективности на всех уровнях управления уделяется значительное внимание. Большое количество научных работ посвящено решению этой проблемы. В работах изучается зарубежный опыт организации производства и управления ведущих стран (США, Германии, Японии и др.), причины неэффективного управления, а также вырабатываются основные направления обеспечения устойчивого развития экономики, повышения эффективности производства и сферы услуг. В настоящее время учеными и практиками используются два основных подхода, направленных на повышение эффективности менеджмента. Эволюционный подход направлен на постоянное улучшение деятельности структур и здесь весьма важно, чтобы это постепенное улучшение осуществлялось продуманно, последовательно и системно. В противном случае успеха не будет. Однако поиски путей кардинального улучшения работы структур и компаний в условиях рынка и жесткой конкуренции привели ученых к революционной идее, новому способу мышления, новому взгляду на обеспечение эффективности их деятельности. Этим новым направлением в организации деятельности деловых процессов является

ся реинжиниринг, получивший развитие и практическое воплощение в конце 1980-х — начале 1990-х гг. в США, а позже и в других странах. Сутью реинжиниринга является отказ от базовых принципов построения предприятий и иерархических пирамидальных структур управления ими, предложенных Адамом Смитом, и превращения конструирования деловых процессов в инженерную деятельность. В работе «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе», опубликованной в 1993 г., М. Хаммер и Дж. Чампи [1] определяют реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальные перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения резких, скачкообразных улучшений в основных показателях их деятельности — стоимости, качество, услуги и темпы. При этом имеется в виду не небольшое усовершенствование бизнес-процессов, дающее эффект в размере 10—100 %, а кардинальное повышение эффективности в десятки раз. Возможность осуществления реинжиниринга обусловлена новейшими достижениями в области информационных технологий и развитием аналитических «интеллектуальных» систем нового поколения. Старые концепции и идеи в менеджменте отживают и, чтобы преуспеть в новых условиях, управленческие кадры должны кардинально переосмыслить способы организации производственных и управленческих процессов и реализовать эти процессы на основе новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход по мнению многих ученых и практиков и утверждению Е.Г. Ойхмана и Э.В. Попова [2] является стержнем и основой инжиниринга и реинжиниринга бизнес-процессов (*инжиниринг* представляет собой приемы и методы, используемые для проектирования новых структур и процессов в соответствии с их целями и задачами, а *реинжиниринг* — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование существующих процессов для получения разных скачкообразных изменений по повышению эффективности).

Существует множество примеров успешного применения реинжиниринга. Так, филиал компании IBM-компания IBM Credit Corporation сократил посредством радикального перепроектирования время обработки заказа по кредитованию клиентов до принятия решения с 6 дней до 4 часов и достиг значительного улучшения основных показателей деятельности (число заказов возросло во сто раз).

Компания Kodak, чтобы не дать преимуществ конкуренту компании Fuji в производстве новой 35-миллиметровой камеры, приняла решение о реинжиниринге процесса разработки

изделия на базе безбумажной компьютерной технологии CAD/CAM и интегрированной базы данных (ИБД), а также организации параллельной работы проектировщиков. Это позволило сократить срок выпуска новой камеры с 70 недель до 38.

Положительный опыт применения реинжиниринга имеется в Российской Федерации на Центральном телеграфе, грузовом отделении международного аэропорта, ряде банков. В нашей республике реинжиниринг использован некоторыми банками для повышения эффективности их работы, однако широкого применения пока не получил. Дело в том, что в республике в настоящее время насчитывается лишь около 10 компаний, оказывающих услуги по оценке бизнеса и недвижимости, бизнес-планированию, маркетингу, разработке инвестиционных проектов и антикризисному управлению. Имеется еще ряд компаний и индивидуальных предпринимателей, работающих по оказанию отдельных видов услуг, что для широкого внедрения инновационных процессов явно недостаточно, да и не все компании готовы оказать консалтинговые услуги по применению реинжиниринга.

К сожалению, имеется и отрицательный опыт применения реинжиниринга. Как отмечают М. Хаммер и Дж. Чампи, в начальный период применения реинжиниринга (1993 г.) около 50 % проектов заканчивались с отрицательным результатом, а по данным западной статистики 50—70 % применения реинжиниринга в крупных компаниях заканчивались безуспешно. В последующем, после проведения специальных исследований для выявления причин неудач и определения необходимых предпосылок для успешного осуществления реинжиниринга ситуация изменилась к лучшему. Наиболее успешно реинжиниринг применяется в компаниях, занимающихся бизнесом, ввиду того, что у них четко прослеживается цель деятельности — получение наибольшей прибыли, в чем заинтересованы все их сотрудники при правильной мотивации труда. Кроме того, показатель прибыли естественнее и легче связать с другими показателями деятельности компании. Так как цель и задачи государственных структур (правительственных организаций) отличаются от целей компаний, занимающихся бизнесом, то и оценить их деятельность невозможно теми же стоимостными показателями. Кроме того, в более жестких структурах намного труднее, чем в частных компаниях разрушить ведомственные и межведомственные барьеры, что усложняет процесс применения реинжиниринга в этих структурах.

Структурные исследования выяснения причин неудач и предпосылок для успешного проведения реинжиниринга позволили выявить основные факторы успеха. К ним относятся:

*фокусирование работ на приоритенных целях;*

*четкое определение мотивации, целей и задач реинжиниринга* и доведение их до начала выполнения работ до членов команды по его осуществлению и до структурных звеньев компании;

*возложение функций по управлению реинжинирингом* на руководство компании (без авторитета, воли, твердого и умелого управления проектом, убеждения людей в том, что проект необходим для успешной работы компании в будущем и то, что он выполним успеха не будет);

*понятность задачи.* Задачи по проведению реинжиниринга должны быть четко сформулированы и понятны каждому участнику;

*включение* в команду лучших специалистов, наделенных полномочиями, способных создать атмосферу сотрудничества, владеющих методами реконструирования бизнеса и знающих как изменить его;

*целевое финансирование* проекта, при этом средства должны быть предусмотрены на оплату и стимулирование труда разработчиков, а также на информационные технологии;

*осязаемость* результатов реинжиниринга. Они должны быть конкретными, по которым легко подсчитать экономический и социальный эффект;

*методическая и информационно-технологическая* поддержка;

*консультирование* со стороны специалистов консалтинговых компаний;

*снижение риска* при проведении реинжиниринга. Избежать риск невозможно, но его можно снизить, выполняя вышерассмотренные слагаемые успеха.

Следует однако иметь в виду, что цели и задачи реинжиниринга для компаний и фирм экономически развитых стран могут существенно отличаться от целей и задач белорусских предприятий, которым необходимо осуществить кардинальное перепроектирование производственно-хозяйственных процессов, структуру управления этими процессами на основе новых информационных технологий, осуществить обучение кадров для успешной работы в новых условиях, осуществить апробацию новой системы и внедрить ее при дефиците финансовых ресурсов или еще в худших условиях — кризисе ликвидности предприятия.

Чтобы избежать больших просчетов при осуществлении перемен, нужна огромная продуманная предварительная подгото-

вительная работа, а времени на ее осуществление всегда не хватает. Поэтому представляется целесообразным:

создать при одном из научных или учебных заведений, а возможно и при одном из министерств, *центр реинжиниринга деловых процессов*, укомплектовав его высококвалифицированными специалистами и современными информационными технологиями;

начать проведение работ по реинжинирингу на небольших предприятиях бытового обслуживания, торговли и сельского хозяйства, а также на предприятиях, находящихся в условиях кризиса ликвидности;

организовать подготовку кадров по антикризисному управлению и методологии реинжиниринга, так как старые команды управленцев предприятий не смогут успешно использовать методологию реинжиниринга;

создать по мере накопления положительного опыта проведения реинжиниринга филиалы центра реинжиниринга в областях, а возможно и крупных городах республики;

организовать с целью обмена опытом в этой области, пропаганды идей реинжиниринга научно-практические конференции.

Народная пословица гласит: «Под лежащий камень вода не течет». Ведь смог же Петр I, выражаясь языком С. Пищикова [3], пойти на глобальный реинжиниринг в России и успешно его осуществить, так как поставил перед собой четкую цель — преобразовать Россию в экономически конкурентоспособную и военную державу, чем в практическом плане опередил М. Хаммера более, чем на 250 лет. Наша же цель на данном этапе более скромная: вывести предприятия из кризисных ситуаций, а Республику Беларусь в целом — в число экономически конкурентоспособных держав. Для достижения этой цели у нас имеются квалифицированные кадры и конечно же найдутся необходимые ресурсы. Нужно действовать.

## Л и т е р а т у р а

1. *Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. N-Y., 1993.*
2. *Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М., 1997.*
3. *Пищиков С. Куда пойдет процесс: о революции в отдельно взятой компании и прочем // Бух. и компьютер. 2002. № 9. С. 12—15.*
4. *Ермакова Т.А., Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов // Вест. БГЭУ. 2000. № 6. С. 29—32.*
5. *Хотинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы услуг // Менеджмент в России и за рубежом. 2001. № 6. С. 40—46.*