

УДК 681

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Иванцова Ольга Владимировна¹, Тюпикова Татьяна Викторовна²

¹Старший преподаватель Института системного анализа и управления;
ГБОУ ВПО «Международный Университет природы, общества и человека «Дубна»,
Институт системного анализа и управления;
141980, Московская обл., г. Дубна, ул. Университетская, 19;
e-mail: o_ivancova@mail.ru.

²Кандидат экономических наук, доцент Института системного анализа и управления;
ГБОУ ВПО «Международный Университет природы, общества и человека «Дубна»,
Институт системного анализа и управления;
141980, Московская обл., г. Дубна, ул. Университетская, 19;
e-mail: tty_2001@rambler.ru.

Конкурентоспособность и экономическая жизнестойкость компаний должна быть основана на принятии новых моделей, практики управления, и промышленной организации. В данной работе рассматривается модель проведения реинжиниринга предприятий малых форм собственности.

Ключевые слова: предприятия малых форм собственности, бизнес-реинжиниринг, этапы реинжиниринга.

FEATURES OF CARRYING OUT REENGINEERING AT SMALL ENTERPRISES

Ivantsova Olga¹, Tyupikova Tatyana²

¹Senior researcher of Institute of system analysis and management;
Dubna International University of Nature, Society and Man,
Institute of system analysis and management;
141980, Dubna, Moscow reg., Universitetskaya str., 19;
e-mail: o_ivancova@mail.ru.

²Candidate of Science in Economics, associate professor of Institute of system analysis and management;
Dubna International University of Nature, Society, and Man,
Institute of system analysis and management;
141980, Dubna, Moscow reg., Universitetskaya str., 19;
e-mail: tty_2001@rambler.ru.

Competitiveness and economic resilience of the companies has to be based on acceptance of new models, practice of management, and the industrial organization. In this work the model of carrying out reengineering of the enterprises of small forms of ownership is considered.

Keywords: enterprises of small forms of ownership, business reengineering, reengineering stages.

Введение

Необходимость реинжиниринга связывается с высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику. Реинжиниринг переосмыслив принципы Организации бизнес-процессов на основе разделения труда, предложенные А.Смитом в «Богатстве наций», показал, что они неадекватны современным условиям. Дело в том, что принцип разделения труда, послуживший основой успешному развитию бизнеса в течение последних двухсот лет, исходит из предположения об относительной стабильности существующих технологий, а также постоянно растущем спросе на товары и услуги, при котором

потребитель не имеет широкого выбора и довольствуется уже самим наличием продукции. Поэтому наиболее эффективной оказалась иерархическая пирамидальная структура компаний, организованных по функциональному признаку. При этом клиентам отводится самый нижний уровень иерархии, где они представлены безликим «массовым потребителем». Однако с развитием современных технологий исчезла стабильность, а с ростом конкуренции – изменилась и роль потребителя. Соревнование между производителями привело к дроблению массового рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям, а не наоборот.

Конкурентоспособность и экономическая жизнестойкость компаний должна быть основана на принятии новых моделей и практики управления, и промышленной организации. В качестве метода воссоздания существующих компаний предлагается реинжиниринг бизнеса, который для новой революции в бизнесе означает то же, что специализация труда означала для предыдущей.

Целью данной работы является выбор методики реинжиниринга для малых предприятий.

Реинжиниринг бизнес-процессов

Особенностью Российского бизнеса является преобладание предприятий малых форм собственности. По статистическим данным они составляют 25-35% от общего количества предприятий. На определенном этапе функционирования перед руководством фирм встает задача о необходимости реинжиниринга.

Изначально реинжиниринг был предложен для реструктуризации крупных предприятий и корпораций. Основные методики проведения реинжиниринга разработаны именно для этого класса фирм, в то время как для малых предприятий такая методика до сих пор не разработана.

История вопроса. Реинжиниринг бизнес-процессов или *BPR (Business Process Reengineering)*, начиная с 1990 года, вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Сегодня методы *BPR* взяты на вооружение уже практически всеми ведущими компаниями мира. М. Хаммер, автор термина «реинжиниринг», рассматривает появление *BPR* как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий, предложенных 200 лет назад А.Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий (ИТ), специалисты которой начинают играть ведущую роль в конструировании бизнеса.

М.Хаммер и Дж.Чампи в своей работе [1] 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». И, как правило, речь идет не о небольшом усовершенствовании бизнес-процессов компаний – на 10-100%, а о кардинальном повышении их эффективности, в десятки или даже в сотни раз. При этом реинжиниринг рассматривается как способ выживания современных компаний в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировом рынке.

Основная идея реинжиниринга бизнес-процессов - это переход от узкого разделения труда по операциям, функциям к производственным процессам в целом.

В определении реинжиниринга бизнес-процессов заключены три ключевых положения: фундаментальность, радикальность и ориентация на процессы.

Фундаментальность. Реинжиниринг бизнес-процессов требует от предприятия переосмысления самих основ своего существования. Руководители предприятия должны ответить на вопросы «почему мы делаем то, что мы делаем?» и «почему мы делаем это именно так?». Цель реинжиниринга – отбросить все ненужное, лишнее, неэффективное и сконцентрироваться на том, как можно сделать то же самое наилучшим образом.

Радикальность. Цель реинжиниринга состоит не в том, чтобы улучшить старые способы работы, а в том, чтобы отбросить все старое и создать радикально новое с целью достижения многократного улучшения основных показателей эффективности. Реинжиниринг бизнес-процессов

не должен использоваться там, где необходимы небольшие изменения для незначительных улучшений.

Ориентация на бизнес-процессы. Традиционное принятие деловых решений происходит в рамках организационной структуры, основанной на иерархии, которая базируется на основе разделения предприятия на функциональные подразделения. Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет отказаться от многоуровневой иерархической системы управления, сделав ее более плоской. Вместо функций предприятие начинает ориентироваться на процессы, которые представляют собой фундаментальные виды деятельности предприятия с точки зрения конечного покупателя. Процесс интерпретируется как набор операций, которые создают на основе конечного числа входов конечный набор выходов, представляющих ценность для покупателя.

Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет рассматривать конструирование бизнеса как особый вид инженерной деятельности. Анализ характеристик бизнес-процессов позволяет по-новому подойти к задаче построения эффективно работающих предприятий. Применение персональных компьютеров значительно облегчает эту задачу. Специальные компьютерные программы позволяют построить модель бизнес-процессов будущего предприятия и провести ее детальный анализ. Построение моделей предприятия «как есть» и «как должно быть» позволяет заранее оценить прогнозируемые результаты от проведения тех или иных проектов реинжиниринга бизнес-процессов.

Конечная цель реинжиниринга бизнес-процессов состоит в коренном изменении предприятия, в принятии новой философии управления, ориентированной на процессы, во внесении радикальных и необратимых изменений в деятельность предприятия, позволяющих сделать его более эффективным и более приспособленным к выживанию в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Назначение реинжиниринга бизнес-процессов как метода управления – достижение выгоды как с точки зрения лучшего удовлетворения заказчиков, так и с точки зрения улучшения результатов работы предприятия в целом. Реинжиниринг бизнес-процессов дает заказчикам улучшение таких важнейших параметров как сокращение срока выполнения заказа, повышение качества товаров, работ и услуг и улучшение уровня обслуживания. С точки зрения предприятия успешное проведение реинжиниринга бизнес-процессов может повлечь за собой сокращение затрат, увеличение производительности, повышение конкурентоспособности продукции предприятия и, как следствие, усиление позиций предприятия на рынке.

Появляется естественная тенденция распределять операции современной организации для сокращения дистанции до потребителей и сохранения оперативности действий небольших подразделений. По мере того, как организации всех размеров охватывают все больше стран, влияние глобализации на архитектуру информационных технологий становится все более значительным. Организации должны обеспечивать своих клиентов нужной информацией уже не только в центральном офисе, но и в географически разбросанных филиалах, а также в режиме мобильного доступа. Перестройка организационной структуры предприятий и новые задачи бизнеса увеличивают нагрузку на компьютерные системы. Очевидный ответ – это автоматизация бизнес-процессов (БПА), в оригинале – *business process automation*. Но автоматизация приводит лишь к ускорению существующих процессов, которое не может, в подавляющем большинстве случаев, привести к тому многократному улучшению эффективности, которое предусматривает подлинный реинжиниринг.

Однако в проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух типов – профессионалы в области реконструируемого бизнеса и разработчики информационных систем. Опыт реинжиниринга показывает, что по-настоящему успешное и новаторское внедрение информационных технологий является уникальным творческим процессом: управляющие компаний и специалисты-технологи, знакомясь с методами ИТ, сами делают открытия относительно возможностей их использования в своем конкретном бизнесе. В то же время, создание высококачественных информационных систем требует участия профессионалов в области ИТ. Возникает проблема поиска общего языка, которая стоит на пути интеграции современных технологий моделирования и разработки сложных систем: объектно-ориентированные методы, CASE-технологии, инженерия знаний, имитационное моделирование процессов и методы быстрой разработки приложений *RAD (Rapid Application Development)*. Именно эта тенденция и наблюдается сейчас в развитии методологий и инструментальных средств *BPR*. Имитационное моделирование обеспечивает не только наиболее глубокое представление моделей для непрограммирующего пользователя, но и наиболее полные средства анализа таких моделей. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены

основные рабочие процедуры, используемые в компании, описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Впрочем, построение реальных имитационных моделей довольно трудоемкий процесс, а их детальный анализ, выходящий за рамки простого сбора статистики по срокам и стоимостям, зачастую требует от пользователя специальной подготовки. Для описания рабочих процедур может понадобиться дополнительное программирование.

В настоящее время общепризнанно, что реинжиниринг невозможен без моделирования исследуемого объекта. При реинжиниринге фактически пересматривается модель бизнеса, так как появляются новые способы деятельности предприятия. Моделирование бизнес-процессов позволяет временно абстрагироваться от структуры предприятия и сосредоточиться на выполнении его основных функций. При этом модель должна:

- отвечать требованиям формализации процессов;
- выявлять недостатки процессов, влияющие на эффективность;
- содержать изменяющиеся параметры и структурные характеристики процессов.

Для того чтобы изменить систему управления, ее нужно сначала описать и оценить. Поэтому реинжиниринг начинается с описания и оценки ситуации «как есть». Для того чтобы понять, как и зачем менять, надо разработать цели и стратегию изменений, модель системы управления «как нужно». После этого реинжиниринг системы управления требует разработки плана действий по переходу из ситуации «как есть» в ситуацию «как надо». Поэтому в качестве необходимых шагов реинжиниринга компании можно выделить:

- Выбор стратегических приоритетов компании для формулирования целей бизнес-реинжиниринга и определения наиболее важных бизнес-процессов компании.
- Создание модели существующей компании «как есть» на основе моделирования бизнес-процессов и функциональной структуры компании до начала проведения изменений.
- Анализ модели существующей компании и выявление узких мест в компании с точки зрения функциональной структуры компании и ее бизнес-процессов.
- Разработка новой функциональной структуры и бизнес-процессов компании на основе методов бизнес-реинжиниринга
- Разработка и организация использования поддерживающих информационных систем. При этом определяются требуемые ресурсы (оборудование, программное обеспечение) и при необходимости реализуется специализированная информационная система.
- Переход компании на новую функциональную структуру и бизнес-процессы, то есть внедрение новой системы управления в практику.

Методы бизнес-инжиниринга были созданы для стандартизации процессов изменений системы управления с помощью введения стандартных процедур и моделей. За счет упрощения описания разных сторон компании и использования информационных технологий во много раз по сравнению с другими методиками увеличиваются возможности анализа различных вариантов проведения изменений и глубина проводимых изменений. При этом за счет той же стандартизации при проведении реинжиниринга не рассматриваются более субъективные стороны жизни компании, также сильно влияющие на проведение изменений (например, отношения между ключевыми сотрудниками).

Систематические исследования попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако экспертные оценки показывают, что до сих пор около 50% проектов реинжиниринга заканчивались неудачей. На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. Мотивация. Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление.

3. Сотрудники. В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества.

4. Коммуникации. Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

5. Бюджет. Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование ИТ. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования.

6. Технологическая поддержка. Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка – соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчик

Методологии реинжиниринга

Хесс и Брехт опубликовали объемное исследование 15 методов проведения проектов реинжиниринга. Они пришли к выводу, что в большинстве методологий вторым после информационных технологий ключевым фактором можно считать командную работу. Они также установили, что нет общепринятого способа анализировать и определять бизнес-процессы.

Все методологии условно можно разделить на теоретический, консалтинговый и пользовательский подход (см. табл. 1) [2].

Таблица 1. Методологии реинжиниринга

<i>Подход</i>	<i>Методология</i>
консалтинговый	Хаммер/Чампи
теоретический	Давенпорт
консалтинговый	Манганелли/Клайн
пользовательский	Кодак

Далее представлены краткое описание методологий и их слабые и сильные стороны.

Методология Хаммера/Чампи

Хаммер, вслед за Портером, дает описание бизнес-процессов, ориентированное на создании ценности для клиентов. По Хаммеру бизнес-процесс – это совокупность действий, которая берет один или несколько входов и создает выход, представляющий ценность для клиента, причем под клиентом понимается именно внешний по отношению к компании клиент.

Целью проекта реинжиниринга по Хаммеру/Чампи считается кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов, а средством – создание и внедрение оригинальной, «безумной» идеи, способной не просто улучшить процесс, но изменить его кардинальным образом.

В методологии Хаммера/Чампи в явном виде отсутствует фаза завершения проекта, предполагающая оценку результатов проекта и подведение итогов. Это связано с тем, что на этапе реализации работы осуществляются чаще всего итерационно, по схеме «пилотное внедрение – оценка

эффективности – тиражирование». Таким образом, оценка результатов проекта хотя и отсутствует в явном виде как этап, но осуществляется на этапе реализации после каждого релиза внедрения.

Методология Давенпорта

Давенпорт был партнером Центра информационной технологии и стратегии (*Center for Information Technology and Strategy*) аналитической исследовательской компании *Ernst & Young*, руководил исследованиями в области ИТ, проводимыми компаниями *McKinsey & Company* и *CSC Index*. Давенпорт явился одним из основоположников теории реинжиниринга, о которой он опубликовал первую статью [3].

Давенпорт дает более формальное определение бизнес-процесса, не привязанное к клиенту. По Давенпорту бизнес-процесс – это особое размещение рабочих операций в пространстве и времени, имеющее начало, конец и понятно определенные входы и выходы – структуру действия.

Целью проекта реинжиниринга по Давенпорту считается кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов, а средством – внедрение новейших информационных технологий, хотя Давенпорт признает, что организационные и кадровые проблемы имеют большое значение.

Методология Манганелли/Клайна

Основное отличие подхода Манганелли и Клайн заключается в том, что они предлагают концентрироваться только на тех бизнес-процессах, которые напрямую поддерживают стратегические цели компании.

Целью проекта реинжиниринга по Манганелли/Клайну считается кардинальное повышение конкурентоспособности, а средством – внедрение новейших информационных технологий.

На самом деле подход Манганелли/Клайна существенно отличается от Хаммера/Чампи и Давенпорта. Основоположники реинжиниринга также говорят о повышении конкурентоспособности, но на самом деле речь идет лишь о повышении эффективности бизнес-процессов. На самом деле конкурентоспособность, прежде всего, основана на уникальном конкурентном преимуществе товара или услуги компании. Какое именно уникальное конкурентное преимущество будет достигнуто – это стратегия компании. Отсутствие учета стратегии компании при перепроектировании бизнес-процессов приводит к тому, что проект реинжиниринга только повышает эффективность (т.е. снижает стоимость, сроки, повышает удовлетворенность клиента), но никак не способствует созданию уникального конкурентного преимущества. При учете стратегии процессы могут стать принципиально иными.

Фаза разработки предполагает не только активное использование информационных технологий, но и социальное конструирование.

Фаза завершения в явном виде отсутствует, очевидно, оценку эффективности предполагается проводить на этапе внедрения.

Методология Кодак

Международная организация Кодак разработала собственную методологию реинжиниринга, основанную на методологии Хаммера/Чампи.

Целью проекта реинжиниринга Кодак считается кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов, а средством – внедрение новейших информационных технологий.

Основным преимуществом данного подхода является четкая проработанная система администрирования проекта. Авторы методологии меньше внимания уделяют выработке «безумных» идей реинжиниринга, основываясь скорее на внедрении информационных технологий.

Преподаватели (Давенпорт) настаивают на тщательной подготовке проекта, включающей создание видения. Человеческий фактор с их точки зрения играет важную роль, но только на этапе реализации.

Пользователи (Кодак) применяют эклектичный подход – они заимствуют испытанные элементы и у консультантов, и у теоретиков, и большое значение уделяют тщательной проработке каждого этапа проекта.

Хотя реинжиниринг зачастую окружен ореолом загадочности, на самом деле существует четкая методология проведения проектов. Конечно, методология претерпевает изменения при проведении проекта в конкретной организации и, прежде всего это связано с тем, какие цели ставит перед собой компания, иницилируя проект.

Особенности проведения реинжиниринга на малых предприятиях

Из проведенного обзора основ и методологий реинжиниринга возникает вопрос: Актуально ли использование технологий бизнес-реинжиниринга для небольших компаний? Видимо, такие технологии все же эффективнее применять для крупных компаний?

Даже в маленькой компании число функций исчисляется десятками. Обычно они более или менее распределены между сотрудниками, но достаточно часто при этом бизнес-процесс «ломается» и качество работы подразделений и компании в целом не устраивает ни руководителей, ни клиентов компании. Поскольку качество работы подразделений зависит не только от распределения функций, но и от правильно организованной последовательности бизнес-процессов, даже в небольшой компании является целесообразным применение методик бизнес-реинжиниринга. Небольшие компании обычно применяют технологии бизнес-реинжиниринга в упрощенном виде: вместо использования специального программного обеспечения бизнес-процессы документируются в «бумажном» виде. Кроме того, компания может сосредоточиться только на более крупных элементах бизнес-реинжиниринга в компании – на стратегии, организационной структуре, функциональной модели компании и на нескольких наиболее важных бизнес-процессов для компании.

Особенностью малых предприятий является ограниченность их финансовых возможностей, что не позволяет привлекать консалтинговые фирмы и организации, специализирующихся на проведении БПР. Малое предприятие вынуждено довольствоваться собственными специалистами и ресурсами. Но с другой стороны, на предприятиях не возникает необходимость в непомерных инвестициях, реализовать реинжиниринг здесь можно малыми средствами и на базе имеющихся отечественных разработок. Однако ошибка в БПР для крупной фирмы может обернуться неудачей, когда для небольшой организации последствия той же ошибки могут иметь летальный исход.

Далее, если крупная фирма часто может позволить себе эксперимент по внедрению БПР в отдельно взятом подразделении, то малый бизнес не имеет такой возможности в силу специфики, а также из-за отсутствия четко построенной организационной структуры. Также есть необходимость создания информационной поддержки управления, которую не возможно решить на прежней организационной, технической и технологической основах.

Крупная организация имеет возможность проведения полного и всестороннего анализа деятельности, построения более четкой и прозрачной структуры, а также постановки целей, которые отвечают перспективам развития самой фирмы. У малого бизнеса одна из основных задач – выживание, которую можно интерпретировать по-разному: удовлетворение потребностей целевого сегмента, нахождение своей собственной «экологической» ниши и т. д.

Еще одной особенностью реинжиниринга предприятия малых форм собственности можно считать то, что отсутствуют громоздкие пирамидальные структуры управления с мощным аппаратом, которому в результате реинжиниринга грозит существенное сокращение; следовательно, реинжиниринг реализуем с меньшими социальными потрясениями и не будет сопровождаться высвобождением критической массы занятого населения.

Исходя из перечисленных особенностей выбираем методологию, в основном основанную на подходе Хаммера/Чампи с учетом необходимости привязки к стратегии компании, предложенной Манганелли/Клайном.

1 этап. На этом этапе происходит инициация проекта. Основные задачи данного этапа:

Создание проектной группы. Состав проектной группы и роли ее членов – очень важный момент, от которого во многом зависит успех проекта. Хаммер в своих работах уделяет этому вопросу достаточно внимания [1].

Создание карты процессов верхнего уровня. Для того, чтобы определить, какие процессы будут подвергнуты реинжинирингу, необходимо, прежде всего, осознать, какие процессы существуют в организации. Практика показывает, что для организации, построенной по функциональному признаку – это не простая задача. Процессы чаще всего не выделены, а разбросаны в качестве отдельных функций по различным подразделениям. В условиях, когда единого подхода к определению бизнес-процессов не существует даже в среде специалистов, занимающихся процессным подходом, эта задача усложняется вдвойне.

Выбор процессов для реинжиниринга. Хаммер говорит о том, что кардинальные изменения второстепенных процессов не приводят к такому увеличению эффективности, как даже незначительные изменения ключевых процессов. Кроме того, количество процессов для реинжиниринга зависит от количественного состава проектной группы и предполагаемых инвестиций.

Определение потребностей клиентов. Анализ потребностей клиентов существенно влияет на концепцию дизайна. Те показатели, которые кажутся важными, могут не играть роли для клиентов и наоборот. Потребности клиентов определяют операционную стратегию компании, а стратегия, в свою очередь, определяют возможный дизайн процессов. Процессы для компании, клиенты которой заинтересованы в тесном сотрудничестве с компанией, пусть даже по более высокой цене, будут выстроены принципиально иным образом, чем для компании, клиенты которой заинтересованы в получении услуг как можно быстрее и по максимально низкой цене.

Задание целевых показателей для каждого процесса. До начала проекта необходимо четко определить цели, которые мы хотим достигнуть по каждому процессу, подвергаемому реинжинирингу, причем определить в конкретных цифрах. Для задания конкретных числовых показателей можно использовать два подхода. Первый подход – это измерить существующие процессы и задать целевое значение (улучшить в несколько раз). Такой подход применим только в случае, если старый процесс можно измерить. В большинстве случаев сделать это весьма проблематично, поскольку старый процесс существует в виде разрозненных функций различных подразделений, четко измерить которые не представляется возможным, прежде всего из-за неполной автоматизации. Второй подход предполагает использование бенчмаркинга – целевые показатели процессов задаются исходя из аналогичных существующих показателей других организаций отрасли. При таком подходе возникают проблемы, связанные с тем, что в России не принято публиковать какие бы то ни было численные показатели, кроме балансов банков, и добыть сведения для сравнения очень сложно. Тем не менее, без задания целевых показателей сложно оценить успех или провал проекта – сколько людей, столько мнений.

Запуск проекта

2 этап. Основными задачами данного этапа являются:

Диагностика существующих процессов, их понимание и описание. Как уже было сказано выше, различные авторы по-разному оценивают этот этап. Давенпорт предполагает детальное описание существующих процессов, Хаммер предлагает вообще не тратить силы на описание. Разумным представляется некий промежуточный вариант. Без описания процессов можно создать концепцию дизайна, но не сам дизайн – без знаний о том, как и зачем делается та или иная операция дизайн будет слишком общим, пригодным для общего обсуждения, но не для конкретного внедрения. Но и тратить слишком много времени на описание того, что будет радикальным образом изменено, тоже жалко. Очевидно, описание процессов, подвергаемых реинжинирингу, должно занимать от двух недель до месяца с соответствующим уровнем детализации.

3 этап. Основные задачи данного этапа:

Создание концепции дизайна. На этом этапе также целесообразно использовать смешанный подход – наиболее оптимально перепроектировать процесс, отказываясь от старых правил и используя «революционные» идеи, при этом максимально широко использовать возможности информационных технологий.

Создание дизайна. Дизайн будущих процессов создается проектной группой реинжиниринга с использованием средства моделирования процессов. Не принципиально, какое именно средство будет выбрано, важно только, чтобы описание процесса осуществлялось в едином формате всеми

участниками проекта и базировалось на общих правилах (обычно называемых соглашением о моделировании), было понятно всем сотрудникам организации и хранилось бы в едином месте. Удобно в использовании средство моделирования *ARIS*.

Создание концепции менеджмента качества. Сегодня многие авторы согласны с тем, что наибольшую эффективность дает сочетание революционных и эволюционных методов – радикальное и непрерывное совершенствование. Очевидно, что какой бы замечательный процесс не был создан в проекте реинжиниринга, необходимо практически сразу же приступить к его усовершенствованию. Для внедрения полноценной системы менеджмента качества необходимо при дизайне процесса придумать набор показателей качества процесса и предусмотреть получение текущей информации о поведении этих показателей.

4 этап. Основные задачи данного этапа:

Создание стратегии внедрения. В основе реинжиниринга лежит принцип проектирования процессов «с чистого листа». Очевидно, что внедрение «с чистого листа» осуществить принципиально невозможно – только в том случае, если такого процесса в организации до сих пор вообще не было. Желаемого «идеального» процесса можно достичь методом последовательных приближений. Внедрение каждого приближения при таком подходе называется «релизом». «Релизы» взаимосвязаны между собой как «круги на воде» – каждый последующий релиз все больше приближается к идеальному процессу.

Для внедрения каждого «релиза» представляется разумным использовать предлагаемую Хаммером трехстадийную стратегию внедрения – лабораторная стадия, стадия пилотного проекта и стадия тиража.

Цель лабораторной стадии – «проиграть» несколько модельных процессов и проверить жизнеспособность гипотез. При этом речь идет именно о некой «модели», поскольку нецелесообразно приступать к широкомасштабной реализации (в том числе, с использованием зачастую дорогостоящей автоматизации) без проверки жизнеспособности основных гипотез.

Цель пилотного внедрения – запуск нескольких процессов в «реальную» жизнь, но на ограниченном полигоне.

Цель тиражного внедрения – запуск процессов в «реальную» жизнь в масштабах организации.

5, 6 и 7 этапы – это этапы лабораторной стадии, пилотного внедрения и тиража соответственно. Эти этапы повторяются по каждому релизу итерационно, до тех пор, пока цель не будет достигнута.

8 этап. Основные задачи данного этапа:

Общее подведение итогов

Оценка эффективности проекта

Создание целевых показателей для процессов на первоначальном этапе позволяет с цифрами в руках оценить успех или провал проекта. Поскольку реинжиниринг обычно затрагивает интересы множества людей, отношение к проекту в организации бывает очень неоднозначным. Зачастую множество людей заинтересованы в том, чтобы проект потерпел провал, и подобные проекты больше не были инициированы в организации. Именно поэтому определение четких критериев оценки эффективности проекта играют такую важную роль.

Реинжиниринг нельзя назвать рискованным предприятием. Человек может проигрывать в шахматы также часто, как и в рулетку, хотя рулетка – игра с высоким уровнем риска, а шахматы нет. Но выигрыш в шахматы – это, прежде всего результат мастерства и хорошо продуманной стратегии, а в рулетку – всего лишь игра случая. Как и в реинжиниринге, ключ к успеху – не в везении, а в знаниях и способностях.

Заключение

В работе проведен обзор основных методологий реинжиниринга, определена специфика малых предприятий, исследованы особенности проведения реинжиниринга для данного класса предприятий.

На основании проведенных исследований предложена методология реинжиниринга на предприятиях малых форм собственности.

Список литературы

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000.
2. Самойлов В.Н., Тюпикова Т.В. Информационные технологии анализа предпринимательской статистики. Учебно-методическое пособие университета Дубна, –Дубна: ОИЯИ, 2012. – С. 90.
3. Иванцова О.В., Тюпикова Т.В. Методы разработки и реализации информационных систем на основе учебного курса «Базы данных» в выпускных квалификационных работах университета «Дубна» // Сборник тезисов 20-й Международной конференции МКО. – Москва, 2013. – С. 346.