

ОРГАНИЗАЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

КУКОВА Н.В., студ., рук. БИТЕРЯКОВ Ю.Ф., канд. экон. наук.

Приводится методика организации реинжиниринга бизнес-процессов в рамках процессного подхода, основанного на принципах системы менеджмента качества, определенных в МС ИСО серии 9000:2000.

На современном этапе развития рыночных отношений в России существует необходимость в инструментах и методах, которые могли бы помочь организациям стать более жизнеспособными. Быстроразвивающиеся в рыночной среде российские компании сталкиваются с такими проблемами, решение которых в рамках традиционных классических знаний невозможно. Поэтому топ-менеджеры начинают искать новые нетрадиционные пути достижения конкурентных преимуществ, одним из которых является реинжиниринг.

Реинжиниринг как одно из направлений в теории менеджмента существует с начала 90-х годов XX в., но все эти годы в России интерес к нему был скорее теоретически-познавательный, чем практический. Однако сегодня резко возрос интерес к реорганизации бизнес-процессов, так как она гармонично вписывается в системы менеджмента качества в рамках МС ИСО серии 9000:2000 [1].

Реинжиниринг, изначально определяемый как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов» [2], сегодня рассматривается еще и как простое совершенствование бизнес-процессов, которое приводит к заметному улучшению существующего уровня ведения бизнеса. Это связано с тем, что раньше предполагалось начинать реинжиниринг с «чистого листа», когда нет никаких готовых предложений, нет ничего заранее заданного; сегодня он подчинен принципам всеобщего управления качеством, одним из которых является «Непрерывное улучшение».

Реорганизация системы управления бизнес-процессов имеет место после того, как идентифицированы и описаны основные и вспомогательные процессы компании, когда акцент в деятельности менеджера переносится на процессный подход и непрерывное улучшение действующей системы управления. Это непрерывное улучшение, согласно МС ИСО 9001:2000, должно иметь циклический характер по схеме «Plan – Do – Check – Act», которая создается «вокруг» процесса. Осуществление реинжиниринга производится в рамках этапа «Улучшение процесса (Act)», включающего анализ ситуации, разработку стратегий и принятие решений.

В настоящий момент существует множество методов и технологий совершенствования и ре-

организации бизнес-процессов, применяемых в развитых странах, но не всегда даже эталонные решения и приемы результативны и эффективны в применении отечественными компаниями. Наиболее действенным подходом, на наш взгляд, является комплексный подход, который включает:

- проведение аудитов бизнес-процессов;
- использование основных принципов в организации бизнес-процессов в соответствии с МС ИСО 9001:2000 [1];
- применение передовых информационных технологий;
- принятие уникальных решений, применяемых только в конкретной ситуации.

Первым шагом на пути совершенствования и реорганизации бизнес-процессов является аудит на предмет соответствия требованиям, предъявляемым к организации, функционированию и управлению процессами. Результатом проведения аудита является информация о наличии либо отсутствии отклонений. Действия по устранению причин отклонений следует начинать с анализа целесообразности их устранения. Простым и результативным способом осуществления анализа является проведение оценки величины понесенного ущерба, а также ущерба, ожидаемого от данного отклонения, если его не устранить. Затем следует оценить затраты на устранение причин отклонения. Сравнение затрат и величины ущерба покажет необходимость в устранении причин отклонения либо отсутствие таковой необходимости. Только после идентификации и оценки проблем функционирования бизнес-процессов можно начинать реализовывать разработанные решения. При этом разработанные решения могут быть направлены в сторону упрощения выполнения бизнес-процессов, увеличения скорости и качества протекания бизнес-процесса за счет параллельного выполнения отдельных этапов процесса; также принимаемые решения могут носить уникальный характер с элементами ноу-хау.

Совершенствование бизнес-процессов требует максимального использования качественно новых возможностей, представляемых современными информационными технологиями. Они позволяют ускорить процесс протекания бизнес-процессов, а также своевременно отслеживать и фиксировать отклонение полученных результатов

от плановых показателей в критических точках протекания процессов, а следовательно, своевременно принимать решения.

Организация реинжиниринга бизнес-процессов, основанного на принципах системы менеджмента качества, значительно изменила как само понятие реинжиниринга, так и методы и технологии его проведения. В результате правильно организованного и проведенного реинжиниринга бизнес-процессов компании могут достигнуть существенного улучшения ключевых показателей результативности, обеспечивающих прочные лидирующие позиции на рынке. Существует мнение, что в России на сегодняшний день

нет примеров успешной реализации реинжиниринга. Однако приведенная методика реорганизации процессов успешно реализуется на предприятии ЗАО «КОМПЭЛ» (г. Москва), использующего передовые направления менеджмента для сохранения лидирующего положения на рынке.

Список литературы

1. **МС ИСО 9001:2000.** Системы менеджмента качества. Требования.
2. **Хаммер М., Чампи Дж.** Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 1997. – 332 с.