**мОСКОВСКИЙ ИНСТИТУТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА И ПРАВА**

**РЕФЕРАТ**

по дисциплине

« стратегический менеджмент»

НА ТЕМУ:

**«реинжиниринг»**

ВЫПОЛНИЛ Лисовая А.В.

 гр. 405-м

ПРОВЕРИЛ Годин А.М.

г.Москва 2002г.

Содержание

Введение. 3

Что такое реинжиниринг. 5

Реинжиниринг в действии. 9

Реинжиниринг в России. 18

Заключение. 22

Список литературы: 25

# Введение.

Двести лет назад Адам Смит сделал выдающееся открытие: индустриальное производство должно быть разбито на простейшие и самые базовые операции. Он показал, что разделение труда способствует росту производительности, так как сосредоточенные на одной задаче рабочие становятся более искусными мастерами и лучше выполняют свою работу. И на протяжении XIX и XX веков люди организовывали, развивали компании, управляли ими, руководствуясь принципом разделения труда Адама Смита.

Однако в современном мире, в котором контроль осуществляют потребители, конкуренция усиливается, цикл продукции становится короче и все стремительно изменяется, узкоспециализированная работа стала не нужна. Более того, многоступенчатое разделение труда требует координации всех этапов производственного процесса, что приводит к росту неэффективности производства. Время и силы уходят впустую на проверку работы других людей, традиционная иерархия бизнеса затрудняет контроль качества производства. Наконец, рабочие теряют контакт с потребителями и стараются угодить своим начальникам, забывая о тех, кому предназначен их труд. В этих условиях компаниям необходимо отказаться от используемых ими организационных и операционных принципов, привычных пирамидальных структур и бюрократического бессилия и рационализировать, упростить действующие производственные системы. С простотой придет и меньшая потребность в контроле, урегулировании, управлении. Рабочие станут более ответственными, а корпоративная структура — более гибкой, творческой и новаторской, что непременно повысит и производительность, и доходы компаний. В эпоху постиндустриального бизнеса, в которую мы сейчас вступаем, корпорации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции отдельных операций в единые бизнес-процессы, то есть наборы операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя.

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. Вот о нем то (реинжиниринге бизнеса) и пойдет речь дальше.

# Что такое реинжиниринг.

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название **реинжиниринг**, появился на Западе в 80-е годы прошлого столетия. Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые выпустили книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Раскроем использованные в данном определении ключе­вые понятия:

* *«Фундаментальный»:* Должны быть получены ответы на наи­более существенные вопросы о деятельности предприятия: «По­чему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы долж­ны делать это тем способом, которым мы это делаем?» Реинжиниринг сначала определяет, ЧТО предприятие должно делать, и только затем — КАК делать. Реинжиниринг ни для чего из прежнего опыта не гарантирует сохранения. Он игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть.
* *«Радикальный»:* Радикальность означает изменение вещей в самом их корне. В бизнес-реинжиниринге радикальность оз­начает отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощение новых способов выполнения работ.
* *«Кардинальный»:* Если предприятие имеет падение прибыли всего на 10%, если его затраты всего на несколько процентов превышают запланированные, если показатель качества нужно улучшить лишь на немного, если обслуживание заказчиков тре­бует лишь определенного ускорения, то предприятию вообще бизнес-реинжиниринг не требуется. В этом случае применимы обычные методы, например, такие как программы постепенно­го улучшения качества. Бизнес-реинжиниринг применяется толь­ко тогда, когда есть острая нужда во «взрывном» воздействии.
* *«Процессы»:* Это понятие — самое важное в определении бизнес-реинжиниринга, но оно наиболее трудно понимается управляющими. Большая часть деловых людей не является «процессоориентированными»; они сфокусированы на задачах, на работах, на людях, на структурах, но не на процессах.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг бизнеса требует начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленного за два столетия опыта промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. В рамках реинжиниринга бизнеса старые названия профессий и старые организационные образования — департаменты, отделения, группы и так далее — утрачивают свое значение. В реинжиниринге важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий. Таким образом, анализируя выше сказанное, выделить **свойства реинжиниринга**:

* Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
* Пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
* Приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, например, таких как эти **3 основные ситуации**, требующие вмешательства:

* 1. В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.
	2. В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д.
	3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

**Участники реинжиниринговой деятельности и их функции.**

Первое место занимает **лидер проекта** реинжиниринга — один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязан­ностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиаз­ма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внут­ренней энергией.

Второй участник — **управляющий комитет**, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласова­ния интересов различных рабочих команд и решения конф­ликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга.

Особое место занимает **менеджер, осуществляющий опера­тивное руководство** реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжи­ниринга. Функции, им выполняемые, — разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация вла­дельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

Заметим, что **менеджеры процессов** — руководители, каж­дый из которых ответственен за обновление отдельного дело­вого процесса. Если в организации не определены процессы как таковые, в этом качестве выступают функциональные менеджеры. Менеджер формирует команду для перестройки дан­ного процесса и обеспечивает условия для ее работы. Также он осуществляет функции наблюдения и контроля. Таким образом, менеджер процесса является своеобразным заказчиком реинжиниринга данного процесса.

**Рабочая команда реинжиниринга** — группа работников фир­мы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отли­чающихся вида деятельности: ***кризисный реинжиниринг,*** где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который по­зволил бы ликвидировать «очаги заболевания», ***к реинжиниринг развития,*** который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. Для большинства российских компаний наиболее актуален сегодня кризисный реинжиниринг, поскольку перед ними стоит проблема жизни или смерти.

**Задачи реинжиниринга** включают объединение информаци­онных ресурсов структурных подразделений компании и созда­ние интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и матери­альных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фир­мы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возмож­ность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

# Реинжиниринг в действии.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Итак, объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не свои отделы продаж или производства, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

Одним из путей улучшения управления процессами, в совокупности образующими бизнес компании, является придание им наименований, отражающих их исходное и конечное состояния. Эти наименования должны отражать все те работы, которые выполняются в промежутке между стартом и финишем процесса. Термин «производство», звучащий как название отдела, лучше подходит к процессу, происходящему от момента закупки сырья до момента отгрузки готовой продукции. По этому же принципу могут быть названы еще некоторые повторяющиеся процессы, например:

* "разработка продукта" — от выработки концепции до создания прототипа;
* "продажи" — от выявления потенциального клиента до получения заказа;
* "выполнение заказа" — от оформления заказа до осуществления платежа;
* "обслуживание" — от получения запроса до разрешения возникшей проблемы.

После того, как процессы идентифицированы, необходимо решить, какие именно из них требуют реинжиниринга и каким должен быть его порядок. Следовательно, весь процесс реинжиниринга можно разбить на этапы:

**Основные этапы реинжиниринга**:

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.
2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.
3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит пере­проектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:
	* Перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются техноло­гии (в том числе информационные) и способы их применения;
	* Формируются новые функции персонала. Перерабатыва­ются должностные инструкции, определяется оптимальная си­стема мотивации, организуются рабочие команды, разрабаты­ваются программы подготовки и переподготовки специалистов;
	* Создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта ре инжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, од­новременно в разных местах она однозначно интерпретируется;
	* Производится тестирование новой; модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.
		1. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную ре­альность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса вопло­щаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и пере­ход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность пере­хода во многом определяется степенью тщательности подгото­вительных работ.

Главной целью бизнес-реинжиниринга является резкое ус­корение реакции предприятия на изменения в требованиях по­требителей (или на прогноз таких изменений) при многократ­ном снижении затрат всех видов. Приведем основные цели и методы бизнес-реинжиниринга, диктуемые новой конкурент­ной ситуацией:

* + - * резкое снижение используемого времени, числа работни­ков и других затрат на выполнение производственных функций,
			* глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентом в режиме 24 часа в сутки \* 365 дней в году,
			* повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала,
			* работа не только на настоящее, но еще более — на буду­щие потребности клиента, ускоренное продвижение новых тех­нологий,
			* реализация указанного выше с опорой на творческое при­менение информационных технологий.

Приведем несколько примеров реализации на практике воз­можностей реинжиниринга, в которых отражены основные осо­бенности процесса реинжиниринга, а также выделена роль ин­формационных технологий. В компании Форда (Ford Моtог Соmрапу) действовала масштабная служба оплаты поставок, в которой работало 500 человек. Сравнение с аналогичной служ­бой в японской компании Мазда показало, что размеры служ­бы должны быть в четыре—пять раз меньше. Кроме того, при столь избыточном числе работников допускалось много оши­бок в оформлении документов. На основе реинжиниринга был разработан и внедрен новый бизнес-процесс, в котором:

* работники были снабжены связью с компьютерной базой для лучшего выбора поставщика и фиксации отправки ему по­ручения на покупку,
* поставщики доставляли товар без предоплаты,
* сообщение о получении товара фиксировалось в общей базе данных,
* был ликвидирован такой документ, как счет на оплату. Оплата производилась после получения товара, для чего — с использованием компьютерной поддержки — хватало и резко уменьшенного числа персонала.

В итоге, штат службы был сокращен на 75%, резуль­тативность действий намного возросла. Главным здесь оказалось использование компьютеризации параллельной де­ятельности — в процессе от заказа до оплаты вместо 14-ти информационных элементов использовалось только 3.

В качестве еще одного примера успешного реинжиниринга авторы приводят IBM Credit, дочернюю компанию, целиком принадлежащую IBM, которая — будь она независимой — заняла бы достойное место в рейтинге журнала Fortune: 100 крупнейших компаний сферы услуг. IBM Credit занимается финансированием продаж компьютеров, программного обеспечения и услуг, производимых IBM. Эта область деятельности особенно ценится IBM, поскольку кредитование покупок клиентов — чрезвычайно прибыльный бизнес.

В ранние годы своего существования IBM Credit действовала в чисто диккенсовском духе. Когда торговые агенты IBM на местах звонили с просьбой о кредитовании продаж, они попадали к одному из 14 человек, сидевших за столом в конференц-зале IBM Credit в Олд Гринвиче, штат Коннектикут. Тот, кто отвечал на звонок, регистрировал запрос о финансовой сделке на листке бумаги. Это был первый этап.

На втором этапе другой сотрудник доставлял этот листок наверх, в кредитный отдел, где специалист вводил информацию в компьютерную систему и проверял платежеспособность потенциального заемщика. Затем этот специалист записывал результаты проверки все на том же листке бумаги и отправлял его в следующее звено процедурной цепочки — в коммерческий отдел.

Коммерческий отдел отвечал за изменение стандартного кредитного договора в соответствии с запросами клиента. В данном отделе имелась собственная компьютерная система. После составления текста договора специальный сотрудник отдела коммерческих операций вносил все особые условия кредитования в бланк запроса — все тот же листок бумаги. Этим завершался третий этап.

Далее (этап четвертый) запрос поступал к человеку, занимавшемуся калькуляцией цен, который вводил данные в электронную таблицу на своем персональном компьютере, чтобы определить, какую процентную ставку надо назначить клиенту. Размер ставки опять же записывался на бумажном бланке запроса, который вместе с другими бумагами попадал в канцелярию на пятый этап.

В канцелярии администратор превращал всю полученную информацию в письмо, готовое к отправке торговому представителю по Federal Express.

Весь процесс отнимал в среднем 6 дней, хотя порой растягивался и до двух недель. С точки зрения торгового представителя подобный круговорот был слишком долог, поскольку давал клиенту целых 6 свободных дней, в течение которых тот мог или найти иной источник финансирования, или соблазниться предложениями другого продавца компьютеров, или же попросту вообще отменить сделку. Поэтому торговому представителю оставалось только постоянно названивать и взывать: «Где договор на мою сделку, когда же вы, наконец, его подготовите?». Естественно, что никто толком не мог ответить на его вопрос, поскольку запрос застревал в одном из звеньев процедурной цепочки.

Пытаясь усовершенствовать этот процесс, IBM Credit предприняла несколько попыток добиться хотя бы каких-то изменений. Например, было решено установить контрольный пост, чтобы в любой момент можно было оперативно ответить на вопросы торгового представителя о том, на какой стадии в данный момент находится сделка. Теперь каждый из отделов вместо того, чтобы отправлять бланк запроса дальше по цепочке, должен был возвращать его обратно на контрольный пост, куда изначально поступали звонки с запросами. Таким образом, администрация могла регистрировать завершение каждого этапа оформления кредита прежде чем посылать бумагу дальше.

Это нововведение действительно помогло разрешить одну проблему: администрация на контрольном пункте в любой момент знала, в какой именно точке процедурного лабиринта находится каждый из запросов, и могла отчитаться перед торговым представителем по первому его  требованию. К сожалению, за право обладать подобной информацией пришлось заплатить увеличением продолжительности всей процедуры оформления запроса на кредит.

В конце концов, два высших менеджера IBM Credit решили провести мозговую атаку на проблему оформления запросов. Они взяли один бланк и лично прошли с ним все пять этапов, предлагая персоналу в каждом из подразделений отложить все текущие дела и обработать запрос по всем правилам, исключив лишь время, в течение которого бланк, ожидая своей очереди, обычно пролеживал на столе каждого клерка в стопке документов. В результате подобного «следственного эксперимента» обнаружилось, что на обработку одного запроса требуется 90 минут чистого времени, то есть всего полтора часа! А остальное время — теперь оно составляло в среднем семь дней — уходило на пересылку запроса из одного отдела в другой. Тем самым руководство сумело, наконец, взглянуть в корень проблемы, которая заключалась в общей организации процесса выдачи кредита. В самом деле, если бы вдруг по мановению волшебной палочки производительность каждого работника компании увеличилась бы вдвое, то чистое время обработки запроса сократилось бы всего на каких-то жалких 45 минут. Таким образом, проблема заключалась не в рабочих задачах и не в производительности труда исполнителей, а в самой структуре процесса. Иными словами, менять надо было сам процесс в целом, а не его отдельные звенья.

В итоге IBM Credit заменила своих специалистов (по проверке платежеспособности, калькуляции цен и так далее) на работников широкого профиля. Теперь вместо того, чтобы пересылать запрос из отдела в отдел, один сотрудник, так называемый координатор сделки, оформлял его от начала до конца. Никакой поэтапной пересылки!

IBM Credit разработала также в помощь координаторам новую, усовершенствованную компьютерную систему. В большинстве случаев система могла спокойно руководить действиями координаторов по оформлению кредитных сделок. А если возникала действительно сложная ситуация, то сотрудник мог обратиться за помощью к небольшой группе высококвалифицированных специалистов — экспертов по проверке платежеспособности, калькуляции цен и так далее. Но даже и в таких трудных случаях отсутствовала какая-либо передача документов из отдела в отдел, поскольку координаторы сделок и эксперты, к которым надо было обращаться, работали вместе как одна команда.

Рост производительности, достигнутый в итоге описанного перепроектирования процесса, превзошел все ожидания. IBM Credit урезала время прохождения запроса с семи дней до четырех часов. Причем добилась этого безо всякого увеличения штата — даже, наоборот, появилась возможность несколько сократить число работающих. В то же самое время количество оформленных сделок возросло в 100 раз. Не на 100%, а в сто раз.

То, чего удалось достичь IBM Credit, — 90-процентного сокращения времени прохождения сделки и роста производительности в 100 раз — полностью соответствует данному определению реинжиниринга.

Так же необходимо рассмотреть некоторые ошибочные мне­ния на счет реинжиниринга и выявить, какие изменения не являются бизнес-реинжинирингом:

* Реинжиниринг — это не автоматизация вообще, в пер­вую очередь — не автоматизация существующих процессов.
* Это не программные действия, которые перестраивают существующие информационные системы, переводя их на бо­лее современные технологии. Программные нововведения часто не обеспечивают ничего, кроме создания более изощренно компьютеризованных систем, которые автоматизируют те же самые процессы.
* Реинжиниринг — это не такие изменения бизнеса, при которых при снижении спроса на продукцию фирмы произво­дится переход к производству меньшего при меньших затратах. Реинжиниринг, в противоположность этому, нацелен на производство большего меньшими силами.
* Реинжиниринг — это не реорганизация и не построение плоской структуры организации (хотя реинжиниринг может на самом деле продуцировать плоские оргструктуры). Про­блемы, с которыми сталкиваются предприятия, коренятся не в организационных структурах, а в структурах процессов.
* Реинжиниринг — это не движение за постоянное повышение качества. Между программами по улучшению качества работ и реинжинирингом есть фундаментальная разница. Она состоит в том, что программы улучшения качества работают с заданными процессами и делают лучше то, что давно уже де­лается. Бизнес-реинжиниринг удаляет существующие процес­сы и заменяет их на совершенно новые.

Итак, реинжиниринг — это прямая противоположность про­мышленной революции, индустриальной парадигме Адама Сми­та с ее разделением труда, иерархическим контролем, эконо­мии на издержках за счет роста масштаба производства.

В практике уже наработана определенная схема реализации бизнес-реинжиниринга. Последний предполагает, как извест­но, некоторый набор работ. Важно, что это не исчерпывающий и не обязательный набор. Не предлагается какой-то «алгорит­мизированной» методики выполнения реинжиниринга. Наобо­рот, в практике отмечается большое своеобразие каждого случая.

Тем не менее, в бизнес-реинжиниринге характерны неко­торые работы или приемы. Сошлемся на те, в частности, ко­торые требуют адекватной поддержки со стороны информа­ционных технологий:

* Несколько работ комбинируются в одну. Определяется конкретный человек, несущий ответственность за все шага про­цесса от начала до конца. Благодаря этому появляется тот, который может ответить на любые вопросы, возникающие у клиента. Этот человек часто называется менеджером клиен­тов. В тех случаях, когда один человек не может справиться со всеми работами в процессе, организуется группа с аналогич­ными функциями и ответственностью.
* Работники сами принимают решения. В отличие от пе­риодических принятий самостоятельных решений, естествен­ных в любой реальной работе, в этом случае принятие реше­ний вводится в функциональные обязанности работника. Та­кой подход применяется и к рабочим, и к управленцам.
* Шаги в процессе выполняются в их естественном поряд­ке. Этот порядок не фиксируется директивным предписанием. Он определяется работниками по ходу выполнения работ и в соответствии с реальной обстановкой. Многие шаги могут вы­полняться параллельно.
* Процессы имеют множество версий. Это весьма сущест­венно для условий, отличающихся от массового промышлен­ного производства.
* Работы выполняются там, где это имеет наибольший смысл и пользу. Работы не обязаны концентрироваться на соответствующих шагах вокруг соответствующих специалистов, которые могут размещаться в самых различных местах (поме­щениях, зданиях).
* Контрольные проверки и объемы управления сокраща­ются. Так как управление не создает прямой добавленной по­требительной стоимости, оно вводится только на тех участках работ, где это имеет экономический смысл.
* По аналогичной причине минимизируются согласования.
* Преимущественно используются как централизованные, так и децентрализованные операции. Цель — использовать пре­имущества, имеющиеся у обоих подходов.

# Реинжиниринг в России.

Реинжиниринг необходим российскому предпринимательству, так как ему необходимы существенные изменения. Причем для большинства компаний необходим кризисный реинжиниринг.

Применительно к специфике российской экономики ре­комендуется начинать с пробного проекта в той сфере дея­тельности, в которой он может принести должный успех. Руководство фирмы сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии на других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганиза­ции процесса бизнеса приводит к существенным изменени­ям в его методах в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам.

Основными составляющими процесса управления измене­ниями являются оценка готовности к ним организации и раз­работка плана их внедрения. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Ини­циаторы преобразований обязаны иметь полномочия для при­нятия решений об изменениях и претворять их в жизнь. Весь­ма важна и роль людей, которые не имеют формальной власти в организации, но могут использовать свое влияние в коллек­тиве для инициирования процесса изменений. Консультанты предлагают для России следующую методику использования потенциала реинжиниринга.

1. Определение направления развития бизнеса. На этом отрезке организация уточняет цели и принципы своей деятельности, решает ряд важных вопросов, например опре­деление ключевых рынков, групп покупателей и их основных потребностей. При этом можно ориентироваться на результа­ты работы конкурентов или опыт других компаний.
2. Определение масштаба и конечных целей проек­та, для чего используются средства анализа и моделирования, например, диаграммы потоков данных и методики сравнения текущих результатов деятельности с планируемыми на период после завершения проекта.
3. Планирование процесса, осуществляемое специа­листами, которые работают над проектированием отдельных процессов. При этом ставятся такие цели, как сокращение дли­тельности производственного цикла, оптимизация функции18 контроля и т.д. Определяется система оценки процесса и кон­троля за его эффективностью.
4. Определение структуры организации и кадро­вой политики. Необходимо конкретизировать инфраструктуру для обеспечения эффективного функционирования новых про­цессов. Нужно проанализировать и определить организацион­ные и кадровые последствия предлагаемого решения. Важно установить, какие принципы корпоративной культуры следует заложить в основу новой организационной модели. Это помо­жет определить различные структурные единицы, рабочие вза­имоотношения, распределение полномочий, позволит спрогнозировать количество и виды должностей, необходимый уро­вень квалификации сотрудников и потребность в их обучении. Полезно также создать модель кадрового планирования.
5. Технологическая поддержка, когда формулируются требования к функциональным, техническим и эксплуатацион­ным характеристикам новых технологий и оценивается их воз­действие на работу организации. На основании этого произво­дится выбор технологий, эффективных для данной организации.
6. Определение физической инфраструктуры, когда выявляются характеристики помещения, оборудования, (со­став, расположение, назначение, функциональные особенно­сти и др.), согласуются планы и проекты помещений и необ­ходимых систем жизнеобеспечения (энергетическая система, системы водоснабжения, вентиляции и т.д.).
7. Осуществление внутренней политики предпри­ятия и оценка влияния действующего законодательства. Опре­деляются сферы, где для реализации выбранных решений не­обходимы изменения во внутренней политике. Как правило, необходимость в таких изменениях выявляется на более ран­них этапах проекта и нужно как можно раньше решить, воз­можно ли изменение политики или же следует строить новые процессы на основе уже существующих.
8. Мобилизация ресурсов для осуществления про­екта, когда обеспечивается планирование новых процессов для получения максимально быстрой и эффективной отда­чи. Составляется окончательный бюджет затрат (в том чис­ле капитальных и затрат на реализацию), оцениваются пре­имущества и риски, связанные с каждым бизнес-решением. Внедряется стратегия управления процессом изменений для обеспечения успешной реализации проекта. План работы призван фиксировать цели, сроки, проблемы, ресурсы и от­ветственных по каждому направлению. Необходимо исполь­зовать автоматизированные средства планирования для оптимизации плана работ и контроля за ходом их выпол­нения.
9. Внедрение. В процессе реинжиниринга появляется возможность достижения быстрого успеха при минимальном привлечении ресурсов. Важно ее ускорен­ными темпами реализовать. Для проверки действенности вы­работанных подходов и рекомендаций к разработке новых биз­нес-процессов, как уже убедила практика, обычно требуется осуществление пробных (пилотных) проектов, призванных про­демонстрировать их жизнеспособность и эффективность. Тем не менее, основу внедрения составляют действия, описанные в плане внедрения.

Осуществление подобных проектов требует немалых уси­лий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из автори­тетных представителей организации и внешних консультантов.

***В российских условиях стратегическая за­дача предприятия — посредством осуществления комплексной программы реинжиниринга, включающей качественное совершен­ствование основных бизнес-процессов с одновременным внедрени­ем новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.***

В современной Рос­сии законотворческая активность настолько велика, что за ме­сяц принимается до 1000 документов, которые суммарно вно­сят еще несколько тысяч изменений. Чтобы не оказаться в плену устаревшей информации, не совершить дорогостоящих ошибок, каждое предприятие обязано иметь надежный инст­румент для решения правовых вопросов. Эти вопросы возни­кают каждый раз, когда предстоит заключить очередной дого­вор с партнером или разработать новый вид услуг. В больших организациях эти процессы обязательно контролируются спе­циальными подразделениями — юридическими службами. В ходе подготовки контрактов часто участвуют специалисты и других подразделений, которые также должны быть в курсе последних изменений законодательства. Рациональным реше­нием этой задачи с точки зрения реорганизации данного бизнес-процесса представляется использование централизованной правовой информационной службы, к которой имеют доступ все заинтересованные структурные подразделения. Таким ин­струментом для многих тысяч специалистов в России и за ру­бежом стала справочная правовая система Консультант, кото­рая активно используется в ряде российских банков.

# Заключение.

Предприятие, которое не осуществляет инвестиции в изменения, ставит на карту свою способность к выживанию на рынке, но само стремление к переменам **не является гарантией** выживания в конкурентной борьбе. Необходимо умелое управление этими переменами.

**Последствия реинжиниринга бизнес-процессов**:

1. Переход от функциональных подразделений к командам процессов.
2. Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой.
3. Требования к работникам изменяются: от контролируемого исполнителя предписанных заданий к принятию самостоятельных решений.
4. Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию.
5. Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата.
6. Критерий продвижения в должности изменяется: от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу.
7. Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.
8. Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским.
9. Организационная структура меняется от иерархической к более «плоской».
10. Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

Приведу некоторые положения, о которых следует задуматься предпринимателям, решившим заняться реинжинирингом бизнеса:

* Проведение реинжиниринга должно быть четко увязано с действующей деловой, рыночной и организационной стратегией. Если эта связь не прослеживается, никакие совместные заседания уже не помогут.
* В число отвечающих за проведение реинжиниринга должны быть включены руководители отдела кадров, которые заняты осуществлением собственных программ обновления. Необходимо также приобрести более сильную поддержку со стороны служащих, измотанных почти десятилетием сокращений.
* Существует несколько эффективных способов стимулировать мотивацию служащих в связи с проведением реинжиниринга. Один из них - это повышение уровня образования. Движение реинжиниринга уделило этому вопросу только малую часть того внимания, которое было уделено ему управлением качеством.
* Те, кто возглавляет осуществление реинжиниринга, должны тщательнее продумывать, каким образом их программы и проекты должны интегрироваться с другими важными действиями по совершенствованию организации, например, достижением лидерства в вопросах качества, удовлетворением и удержанием клиентов, повышением экономической добавленной стоимости.
* Реинжиниринг должен самым решительным образом продемонстрировать свою способность оказывать влияние на предприятие в целом, а не только на отдельные функции. Иначе реинжиниринг будет рассматриваться как еще один инструмент, при помощи которого администрация может «подправить» свои текущие результаты, забыв про возложенные на нее важнейшие задачи по созданию нового, формированию рынка и достижению роста.

К сожалению, возникают и другие вопросы, на которые так же нужно искать ответы, причем желательно до изменений в компании. Такие как:

* Почему в некоторых случаях реинжиниринг действует, а в других – нет?
* Каковы возможные ошибки и просчеты компаний, вступивших на путь реинжиниринга?
* Как персонал компаний принимает перемены, ведь люди, в отличие от производственных процессов, не могут радикально измениться за ночь?
* Какие решения проблемы гарантий занятости, ведь при реинжиниринге будет меньшая нужда в рабочих?
* Как быть со стандартами труда и условиями работы тех, кто останется?

Известен опыт большинства американских корпораций, которые не выдержав конкуренции со стороны японских предприятий, находились в глубочайшем кризисе. С тех пор большинство из них смогли перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Одним из приемов, которым они пользовались, был реинжиниринг. Возможно, сейчас реинжиниринг уже не так актуален для американской экономики, как десять лет назад. Однако этот опыт и эти методы управления сегодня представляют важное значение для России. Большинство промышленных предприятий, созданных в период СССР, нуждается в коренной перестройке своей работы. Для подтверждения этого достаточно просто посетить ближайший завод.

# Список литературы:

1. Уткин Э.А., «Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса», ЭКМОС, М-1998;
2. Материалы сайта www.bkg.ru, в частности статьи Быковой А.А., Томаса Дж. Коуди.