

СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ РЕИНЖИНИРИНГА

Ю.И. Ефимычев, В.А. Богатырев, А.Г. Городнов

Нижегородский государственный университет

В статье раскрывается сущность понятия «реинжиниринг» через выделение ряда его характеристик: фундаментальность, радикальность, резкость (или скачкообразность) и процессуальность. Подробно рассмотрены ситуации, в которых необходимо применение реинжиниринга бизнес-процессов для движения вперед. Однако далеко не всем фирмам удастся успешно провести реорганизацию своих способов ведения бизнеса.

Современные компании (предприятия, организации, фирмы, корпорации) все еще базируются на принципах теории Адама Смита, а именно на его центральной идее: разделение и специализация труда, и как следствие этого — фрагментация трудовой задачи.

Стандартная пирамидальная организационная структура большинства компаний до недавнего времени была хорошо приспособлена к условиям быстро растущих рынков, так как она способствовала увеличению их масштабов. Когда компании требовался рост, она могла просто набрать большее число работников на нижний уровень своей структуры, а затем заполнить кадрами вышестоящие управленческие пирамиды. Данный тип организационной структуры также идеально подходил для целей планирования и контроля.

Однако реальность, с которой организации сталкиваются, заключается в том, что старые методы ведения бизнеса больше не эффективны. В современных условиях почти невозможно рассчитывать на предсказуемость рисунка делового цикла: подъем, рецессия, затем вновь подъем. В современной хозяйственной среде нет ничего постоянного или предсказуемого. Невозможно прогнозировать ни рост рынка, ни потребительский спрос, ни жизненный цикл продукции, ни степень технологических изменений, ни природу конкуренции. Даже за последние 10 лет деловая среда значительно изменилась.

В настоящее время у клиентов сформировались новые ожидания относительно предлагаемых им товаров и услуг. Каждый отдельный клиент нуждается в продукции, которая:

- адаптирована и сконфигурирована таким образом, чтобы удовлетворить определенные потребности данного клиента;
- поставляется способом, наиболее подходящим для клиента;
- поставляется только тогда, когда клиент хочет ее получить.

В современном мировом рынке конкуренция присутствует буквально повсюду. Товары, интересующие клиентов, уже перестали быть локальными и производятся по всему миру. Фирма не может уступать ни в чем своим конкурентам, независимо от того, где они находятся.

Наиболее существенными оказались изменения, затронувшие средства производства и технологии, а среди последних прежде всего информационные технологии. Информация стала (или станет в ближайшем будущем) важной составляющей частью товаров и услуг, поставляемых компаниями на рынок.

Многие фирмы продолжают по инерции держаться за старые идеи в практике управления. Однако чтобы выжить в новом мире, фирмы должны кардинально переосмыслить способы организации своего бизнеса. Настало время, когда необходимо похоронить старые способы мышления и заменить их принципиально новым подходом, который позволит в полной мере реализовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов. Этот подход — стержень и основа инжиниринга бизнеса. Рассмотрим фундаментальные понятия инжиниринга бизнеса и его наиболее важное применение — реинжиниринг, или перестройка, существующих компаний, факторы успеха и риска в их деятельности. В деловом мире реинжиниринг бизнеса, а точнее, реинжиниринг бизнес-процессов — БПР, стал «притчей во языцех» 90-х гг., так как он оказывает огромное воздействие на любой бизнес. Многие говорят о нем, каждый имеет свою собственную интерпретацию и каждый готов его осуществить. На самом же деле далеко не всем удалось достичь успеха при проведении БПР на практике.

По своим потенциальным возможностям реинжиниринг так же революционен, как и концепция Just-In-Time Manufacturing, основные принципы которой были разработаны японской компанией «Тойота» в конце 70-х гг.

С массовым распространением концепций менеджмента, ориентированных на процесс: Just-In-Time Manufacturing (производство «как раз вовремя»), Total Quality Management (глобальное управление качеством) и Business Process Reengineering (реинжиниринг бизнес-процессов) руководство компаний осознало, что деятельность составляет единый процесс, улучшая составные элементы которого можно достичь преимуществ в конкуренции.

Объектом реинжиниринга являются процессы, а не компания. Компания проводит реинжиниринг не отделений производства или продажи. Компания осуществляет реинжиниринг работы, которую выполняют люди в этих подразделениях.

Наиболее приемлемым, на наш взгляд, является следующее определение реинжиниринга:

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных, резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях результативности деятельности компании, таких, как затраты, качество, уровень обслуживания (сервис) и оперативность (темпы). Это определение содержит четыре ключевых слова: фундаментальный, радикальный, существенный, (резкий, скачкообразный) и процесс (наиболее важное слово).

Суть реинжиниринга определяется следующими ключевыми словами:

Фундаментальный

На начальной фазе реинжиниринга необходимо ответить на следующие вопросы:

- почему компания делает то, что она делает?
- почему компания делает это (то, что она делает) таким способом?
- какой хочет стать компания?

Задаваясь подобными фундаментальными вопросами, люди часто бывают вынуждены новыми глазами взглянуть на сложившиеся негласные правила и предположения, исходя из которых они руководят своим бизнесом. И очень часто подобные правила на проверку оказываются устаревшими, неразумными или даже неприемлемыми.

Реинжиниринг начинается «с чистого листа» — никаких готовых предположений, ничего заранее заданного. Дело в том, что компании, приступающие к реин-

жинирингу, должны избегать традиционных подходов, как правило, прочно укоренившихся в их бизнес-процессах.

Сам по себе вопрос: «Как мы можем более эффективно осуществлять проверку кредита, имеющегося у клиента?» уже заведомо предполагает, что подобная проверка должна обязательно осуществляться. Однако в целом ряде случаев расходы на такую проверку обязательно превышают возможные потери от превышения кредита, которые она должна предотвратить. Реинжиниринг прежде всего призван определить, чем компания действительно должна заниматься, и только потом уже — *как* она должна это делать. При реинжиниринге ничего не принимается на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть.

Радикальный

Второе ключевое слово в нашем определении — это «радикальный», которое является производным от латинского «radix» — «корень». Радикальное перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и не перетасовку уже существующих систем, а решительный отказ от всего отжившего. Радикальное перепроектирование при реинжиниринге сбрасывает со счетов все существующие структуры, методы и процедуры и предполагает изобретение совершенно новых способов работы. Осуществить реинжиниринг бизнеса — это все равно что создать бизнес заново, а не усовершенствовать уже существующее дело, не модернизировать его или внести изменения.

Итак, реинжиниринг — это изобретение, а не улучшение, увеличение или модификация.

Существенный (резкий, скачкообразный)

Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или природными улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Если показатели компании лишь на 10% отстают от намеченных, если ее затраты превышаются на 10%, а качество оказывается на 10% ниже положенного, если обслуживание клиентов должно осуществляться на 10% оперативнее — такая компания вовсе не нуждается в реинжиниринге. Из этой 10%-ной ямы компании вполне могут «вытащить» более традиционные методы, например, призыв к подразделениям разработать программы по улучшению качества и т.д.

Реинжиниринг нужен только тогда, когда ощущается потребность осуществить серьезный прорыв. Частичные улучшения требуют тонкого, деликатного подхода; существенные улучшения достигаются только путем решительного отсечения всего старого, отжившего и замены его на новое и жизнеспособное.

Литература

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб., 1999.
2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Пер. с англ. М., 1999.
3. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. М., 1998.