

Балог А. Г.

Одесский национальный университет им. И.И.Мечникова

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ
ПОДДЕРЖКИ РЕИНЖИНИРИНГА**

Реинжиниринг определяют 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. В этом определении содержится четыре ключевых слова.

Первое ключевое слово - “фундаментальный”. Осуществляя реинжиниринг, менеджер должен поставить на повестку дня основополагающие вопросы, касающиеся его компании и характера её деятельности: “Почему мы занимаемся тем, чем занимаемся? И почему мы это делаем именно так?”. Задавая подобными фундаментальными вопросами, люди часто вынуждены новыми глазами взглянуть на сложившиеся негласные правила и предложения, исходя из которых они руководят своим бизнесом.

Второе ключевое слово в определении - “радикальный”, от латинского слова “radix”, что значит “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 и методы и предлагает изобретение совершенно новых способов работы. Осуществить реинжиниринг бизнеса - это всё равно, что создать бизнес заново. Третье ключевое слово - это “существенный”. Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или приростными улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Если показатели компании лишь на 10% отстают от намеченных, если её 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 десятипроцентной ямы компанию вполне могут «вытащить» более традиционные методы, например, призыв к подразделениям разработать программы по улучшению качества и так далее. Реинжиниринг нужен только тогда, когда ощущается потребность осуществить серьёзный прорыв.

Четвёртое ключевое слово в определении - “процессы” - будучи наиболее важным, однако является именно тем понятием, которое представляет главную трудность для большинства руководителей корпораций. Основная часть бизнесменов вовсе не ориентированно на процесс: они сосредоточены на задачах, на отдельных операциях, на людях, на структурах, но никак не на процессах.

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергаю 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 состояние. 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 ещё 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.

Рассмотрим типовые способы и приемы, применяемые при перепроектировании бизнес-процессов.

Горизонтальное сжатие процесса, означает объединение нескольких рабо-

чих процедур (задач-операций) в одну работу. При этом компания избавляется от “сборочного конвейера”, когда отдельные процедуры производственного процесса распределяются по отдельным рабочим местам, а исполнители подчиняются разлитым подразделениям компании. Весь новый процесс выполняется или одним сотрудником, или командой в несколько человек, что позволяет ускорить его на порядок. Достоинствами данного варианта являются;

- уменьшение числа ошибок и сокращение числа работников, занятых устранением последствий этих ошибок;
- улучшение управляемости производства за счет уменьшения числа людей и четко распределенной ответственности между ними.

Вертикальное сжатие процессов - предоставление исполнителям права принимать самостоятельные решения. При традиционной организации работ в компании для принятия решений исполнители должны обращаться к управленческой иерархии (поскольку считается, что сами они не имеют ни времени, ни склонности, им глубоких и всесторонних знаний, необходимых для принятия решений). БПР расширяет полномочия и повышает роль каждого из сотрудников в работе компании, что приводит к уменьшению времени задержек, снижению стоимости продукции и услуг, ускорению реакции на запросы клиентов.

Характерным примером здесь является метод *одновременной инженерии*, использованный в конце 80-х лет фирмой Kodac, который предусматривает при разработке и проектировании новых изделий последовательно-параллельный подход на основе компьютерной технологии CAD/CAM и интегрированной БД. Идея метода состоит в отказе от чертежей на бумаге и проектировании изделий непосредственно на экране ЭВМ, а также использовании БД, хранящей текущее состояние проекта.

Уменьшение числа проверок. На практике стоимость проверок часто превосходит стоимость потерь, которые имели бы место при отсутствии проверок. БПР предлагает вместо проверки каждого из выполняемых заданий укрупнение этих заданий и осуществление проверок и управляющих воздействий в случае необходимости, что сокращает время и стоимость проверок.

Минимизация числа согласований - бизнес - процесс минимизирует число согласований путем сокращения внешних точек контакта и, как следствие этого стирания граней между функциональными подразделениями.

“Уполномоченный” менеджер обеспечивает единую точку контакта, - если процесс сложен и интеграция невозможна, то «уполномоченный» менеджер:

- ведет себя с заказчиком (клиентом) так, как если бы он был ответственным за весь процесс;
- отвечает на вопросы заказчика (клиента) и решает его проблемы;
- имеет доступ ко всем ИС, используемым в процессе, и ко всем исполнителям.

Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход - применение современных информационных технологий дает возможность компании действовать на уровне подразделений автономно (децентрализованно), сохраняя за ними возможность использования централизованных данных. Например, продавцы товаров и услуг в регионах через мобильные средства связи имеют постоянный доступ к БД в штаб-квартире компании; получают информацию о ценах, спецификации товаров; используют ее при составлении контрактов, в результате, во-первых,

отпадает надобность в бюрократических региональных структурах, во-вторых, повышаются оперативность и качество обслуживания заказчиков (клиентов). Наличие централизованной БД не препятствует автономной работе подразделений компании и облегчает их работу, позволяя обходиться без лишнего бюрократического аппарата.

Представим компанию после проведения БПР в виде замкнутой бизнес системы, изображенной на рис.1. Стрелки между элементами этой структуры показывают характер их взаимодействия: блок “Бизнес-процесс” определяет содержание блока “Работы и структуры”, связанного с блоком “Системы управления и оценок”, который, в свою очередь, определяет работу блока “Убеждения и ценности”, влияющего на блок “Бизнес-процесс”.



Рис. 1. Схема компании с точки зрения процесса БПР

Суть этого взаимодействия представляется очевидной: “Бизнес-процесс” определяет способ, которым делается та или иная работа в компании; “Работы и структуры” характеризуют природу выполняемых работ и то, как люди организованы для их выполнения (напомним, что в традиционной компании процессы разбиты на простые работы, выполняемые функциональными подразделениями, а в новой компании процесс разбивается на сложные, многоплановые работы, выполняемые командами процессов). “Системы управления и оценок” определяют, как оценивается эффективность работы и как она оплачивается; “Убеждения и ценности” способствуют эффективному выполнению всех видов работ, проводимых компанией. Все четыре блока бизнес системы должны быть согласованы между собой и представлять единое целое.

Список литературы:

1. Э.М. Димов, О.Н. Маслов, С.К. Швайкин. Имитационное моделирование, реинжиниринг и управление в компании сотовой связи. Москва. «Радио и связь». 2001
2. Быкова А. Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе. Экономические стратегии. 2000.
3. Белик Е.В. Реинжиниринг в банковском бизнесе России. Бухгалтерия и банки. 2001.