

ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ РИСКА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Кученова О.С.

Научный руководитель – доцент Ковалева М.Т.

Сибирский федеральный университет

Изучив достаточно большой объем литературы по вопросу о бизнес-процессах и их реинжиниринге, следует сделать вывод, что специалисты в данной области не придерживаются единого мнения. Но из всей совокупности представлений данных терминов все-таки можно отметить, что бизнес-процессы образуются из множества связей между подразделениями, которые передают друг другу в некоторой очередности ключевое задание. Постепенно, запрос превращается в конечный результат — товар или услугу. Смысл же описания бизнес-процессов для реинжиниринга — это моделирование организации в компьютерных программах или на бумаге, затем изменение этой модели под решение текущих и перспективных задач организации (чаще всего — решительное «отбрасывание» нерациональных узлов и функций).

У руководителей предприятий сложилось впечатление, что необходимость использования реинжиниринга бизнес-процессов возникает лишь в тех случаях, когда следует улучшить показатели эффективности работы, во-первых, в краткие сроки, а во-вторых, существенно. Однако, для такого кардинального изменения бизнес-процессов предприятия, следует придерживаться определенной методологии внедрения реинжиниринга, а именно:

- Устранение излишних или длинных потоков. Большинство действий по проверке, ожиданию, согласованию требуют значительных трудовых и временных затрат, такие действия после проведения реинжиниринга должны быть устранены.
- Устранение разрывов в бизнес-процессах. Безусловно, выявление «узких мест» в организации бизнес-процессов предприятия и их искоренение существенно снизят издержки.
- Вовлечение в бизнес-процесс как можно меньшего количества ресурсов. В данном случае, ключевой задачей является высвобождение работников и совмещение разных функций, в результате чего целые подразделения выводятся за пределы процесса.
- Определение целесообразности контроля. Необходимо выявить, какие бизнес-процессы нуждаются в обязательном контроле за ними, а какие – нет, с целью высвобождения ресурсов.
- Сокращение длительности цикла. Этого можно достичь путем увеличения доли полезного времени. Промежутки времени между выполнением разных этапов процесса можно уменьшить при помощи тщательного планирования и проектирования. Например, можно также сократить время простоев, изменить время транспортировки и т.п.
- Интегрирование нескольких работ в одну. Основное свойство бизнес-процессов, прошедших реинжиниринг - объединение многих ранее разрозненных работ или трудовых заданий. Выгоды от использования совмещенных процессов могут быть огромными, в том числе, например, от существенного снижения накладных расходов. Однако не всегда процесс можно превратить в интегрированное трудовое задание. В некоторых ситуациях различные этапы процесса должны осуществляться в разных

местах. Иногда требуется несколько работников, каждый из которых выполнял бы отдельные элементы процесса. В других ситуациях может оказаться нецелесообразным обучать одного сотрудника всем навыкам, которые понадобятся для выполнения всего процесса целиком.

- Упрощение выполнения работ. Традиционно на предприятии работники обладают немногочисленными навыками и небольшим количеством времени или возможностей для обучения. Поэтому их трудовые задания упрощены. Однако при этом требуются сложные бизнес-процессы для того, чтобы связать трудовые задания воедино. При реинжиниринге для удовлетворения требований по качеству продукции, уровню обслуживания, гибкости и низкому уровню издержек бизнес-процессы должны оставаться простыми, а простые трудовые задания преобразуются в более сложные.

В нашей стране, начиная с 90-х годов двадцатого столетия, при переходе российской экономики на рыночные отношения, предприятия стали остро чувствовать проблему усиления конкуренции. С тех пор метод реинжиниринга бизнес-процессов рассматривается отечественными производителями, как один из способов совершенствования предприятий с целью повышения конкурентоспособности продукции.

Можно отметить, что основной идеей реинжиниринга является коренное и радикальное переосмысление с последующим перепроектированием предприятия, а результатом проведения – реализация преимуществ использования новых технологий и человеческих ресурсов. Однако для эффективного использования данных преимуществ, необходимы четкая постановка задач и целей предприятия на основе анализа его стратегии, перепроектирование бизнес-процессов и точное выявление имеющихся резервов.

Риск при проведении реинжиниринга достаточно велик, но причины неудач скрываются не в его загадочности, а в неправильном проведении. Основными же факторами риска являются:

- мотивация;
- команда реинжиниринга;
- руководство;
- коммуникации;
- технологическая поддержка;
- бюджет проекта.

В совокупности все эти факторы образуют некий фундамент, от устойчивости которого зависит эффективность проведения реинжиниринговых работ в целом. Известно, что до сих пор около половины проектов по реинжинирингу заканчивались неудачей. Истоком столь неприятного исхода выступают типичные ошибки, которые обычно допускают предприятия. Хотелось бы более подробно рассмотреть некоторые из них.

1. Попытка перепроектирования лишь части бизнес-процессов вместо их полной перестройки.

Причиной этого может являться устоявшаяся и привычная для предприятия организация всех процессов. И вместо того, чтобы провести радикальные изменения, выбираются наиболее легкие и менее «болезненные» направления частичной перестройки.

2. Несистемный подход к перепроектированию.

Последствия проведения реинжиниринга сказываются не на отдельных процессах, а на всей их совокупности: проектирование работ, организационная структура, системы качества и управления. И часто, даже руководители, заинтересованные в кардинальном перепроектировании, просто избегают проведения

всех необходимых изменений. Однако, подобная позиция очень ошибочна, так как реинжиниринг требует именно «переделывание» предприятия.

3. *Неверная оценка уровня корпоративной культуры.*

Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы руководители сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждений. То есть, они должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, как они воспринимают все изменения.

Изменение позиции исполнителей достигается нелегко: нельзя ограничиться лишь призывами, требуется новая система управления, при которой культивировались бы новые ценности, и соответствующим образом вознаграждалось их поддержание. Руководители должны не только произносить речи о необходимости и пользе новых ценностей, но и следовать им.

4. *Личностные проблемы восприятия изменений.*

Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату. Необходимо осознавать, что он приносит не только позитивные изменения, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. В данном случае следует правильно предоставить информацию сотрудникам о необходимости проведения реинжиниринговых работ.

5. *Недостаточное ресурсное обеспечение.*

Существенное повышение эффективности деятельности предприятия, являющееся следствием реинжиниринга, невозможно без значительных инвестиций в его проведение. Наиболее важный компонент инвестиций — затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников предприятия. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга должно сигнализировать руководству о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению.

Также особенно актуальна для отечественных предприятий проблема финансирования реинжиниринговых работ. На действующем предприятии такие работы проводятся параллельно большому количеству других важных процессов, направленных на реструктуризацию деятельности, поэтому может ощущаться дефицит ресурсов. Поэтому, прежде чем начинать радикальные изменения, руководству необходимо объективно оценить финансовые возможности.

6. *Преждевременное завершение процесса реинжиниринга при появлении трудностей и первых успехов.*

Данная ситуация объясняется тем, что начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса. И даже положительный опыт не побуждает руководство к закреплению новых образцов поведения сотрудников.

7. *Неверное назначение руководителя команды реинжиниринга.*

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, хорошо ориентировался в данной области. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.

8. *Затягивание сроков проведения реинжиниринга.*

Проведение перестройки создает определенное напряжение в атмосфере предприятия, и затягивать этот процесс весьма опасно. Обычно достаточно 12 месяцев для того, чтобы предприятие прошло путь от представления идей до завершения первой действующей версии реконструированных процессов. Большие затраты времени

приводят к тому, что сотрудники предприятия становятся нетерпеливыми, они могут начать сомневаться в эффективности преобразований.

Завершая описание наиболее распространенных ошибок, допускаемых при реинжиниринге, можно отметить, что существует множество примеров его успешного проведения. Предприятие, руководители которой понимают основы реинжиниринга и привержены его идее, имеет практически стопроцентный шанс добиться успеха.