

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ И ПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА С ПРОЦЕССНЫМ ПОДХОДОМ К УПРАВЛЕНИЮ

П.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова, И.В. Лаврентьева

Для формирования механизма устойчивого развития экономики российских предприятий целесообразно выработать интегрированное процессным подходом к управлению представление о комплексном осуществлении реинжиниринга. Оно должно соответствовать современным условиям, а именно – использованию стратегических методов управления, активному применению информационных технологий, процессному подходу к управлению деятельностью предприятий. Это позволит включить структурные подразделения и человеческие ресурсы предприятия в систему управления сетью взаимосвязанных бизнес-процессов предприятия и в процессы реинжиниринга.

Ключевые слова: реинжиниринг, система менеджмента качества, система сбалансированных показателей, единый механизм управления, синтез связей.

Современное развитие промышленности и ориентация на процессное управление требует использования качественно новых подходов в управлении предприятиями. Для радикального повышения эффективности производства и достижения существенных конкурентных преимуществ требуются методы радикального улучшения деятельности, направленные на процессное управление предприятием, такие как реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов является актуальным средством для решения подобных управленческих задач в российском промышленном секторе. В современном процессном управлении, наряду с реинжинирингом, выделяют следующие концептуальные подходы к совершенствованию системы управления [3, 5]:

– система менеджмента качества (СМК), предполагающая постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов в рамках существующей организационной структуры управления;

– система сбалансированных показателей (ССП), представляющая механизм осуществления оценки результативности бизнес-процессов и степени достижения стратегических целей одновременно.

Перечисленные подходы к управлению (см. таблицу) едины в том, что направлены на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством.

Главным результатом внедрения проекта реинжиниринга является радикальная модификация, прорыв в улучшении показателей деятельности на предприятии, в первую очередь тех, которые связаны с добавлением ценности продукции для потребителя, повышением удовлетворенности потребителей продукцией, а также укреплением кон-

курентоспособности на рынке [1]. Менеджмент качества определяется как инструмент для реализации стратегических целей предприятия «за счет внутренних резервов», путем последовательной деятельности по планированию, обеспечению, управлению и постепенному улучшению процессов [4, 7].

Таким образом, возникает целесообразность перехода к стратегии, основанной на комплексном подходе к применению перечисленных методов с использованием циклической схемы совершенствования системы управления.

После выделения бизнес-процессов на предприятии необходимо выяснить, какие процессы работают эффективно, и для них достаточно провести постепенное улучшение (Система Менеджмента Качества), а какие процессы требуют проведения реинжиниринга для достижения кардинальных улучшений критических показателей эффективности с последующим процессом совершенствования.

Циклическая схема совершенствования системы управления предприятием при интегрированном подходе включает следующие фазы:

– первая фаза – системный менеджмент качества, на постоянной основе повышающий результативность и эффективность процессов и деятельности предприятия за счет «внутренних резервов».

– вторая фаза – реинжиниринг, как необходимая кардинальная перестройка делового процесса.

Для оценки проводимых изменений используется система сбалансированных показателей (ССП) как механизм оценки результативности бизнес-процессов и степени достижения цели одновременно через ключевые показатели эффективности (КПИ). Реинжиниринг в рамках проводимых мероприятий Системы Сбалансированных Показателей позволяет эффективно пересмотреть

Общие признаки процессно-ориентированных методов к управлению предприятием

| Критерий сравнения | Реинжиниринг бизнес-процессов | Система сбалансированных показателей | Система менеджмента качества |
|--|--|--|---|
| Концептуальная основа | Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – построение оптимального бизнес-процесса | Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – оценка показателей выполнения БП и их оптимизация | Процессно-ориентированный подход. Основа принятия решения – оценка качества выполнения БП и их усовершенствование |
| Сущность метода | Радикальное переосмысление и перепроектирование бизнес-процессов, процедур в организации | Измерение и реструктуризация бизнес-процессов в организации, эффективное использование ресурсов | Самоанализ и непрерывное совершенствование бизнес-процессов в организации |
| Задача руководства | Нетрадиционное видение организации. Четкое видение оптимального бизнес-процесса. Убеждение персонала в правильности нового подхода | Формирование стратегии организации. Доведение стратегии до сотрудников и установление обратной связи для корректировки стратегии организации | Анализ показателей и выявление причин отклонений и низких показателей. Указание пути совершенствования |
| Взаимодействие с человеческими ресурсами | Централизованно-децентрализованный подход. Представление дополнительных полномочий. Формирование профессионалов | Децентрализация полномочий. Согласование со стратегией задач подразделений и персональных целей сотрудников | Централизованно-децентрализованный подход. Наделение сотрудников полномочиями и командная работа |
| Глубина изменений | Полное переосмысление процессов | Корректировка стратегических целей и реструктуризация процессов | Значительные изменения в структуре организации, рабочих процессов, выполняемых в ней |
| Объект изменения | Предприятие в целом или ключевые процессы | Предприятие в целом и ключевые процессы | Предприятие в целом |
| Цели реализации метода | Повышение рентабельности | Оценка результатов деятельности и реализация стратегии | Анализ существующего положения и устранение недостатков |
| Причины внедрения метода | Критический и предкритический характер деятельности организации | Застой в деятельности организации | Застой в деятельности организации |
| Сроки реализации | Проектно зафиксированные. Результаты видны после завершения проекта | Длительные. Результаты видны при введении показателей | Длительные |

существующие бизнес-процессы, обеспечить их возможную интеграцию.

Разработанная модель проведения реинжиниринга бизнес-процессов при внедрении методов процессного управления представлена на рис. 1.

Формирование процессного подхода к управлению предприятием связано с описанием бизнес-процессов, учитывая характер его деятельности [2]. Данный этап позволяет точно представить цели, исследуемые характеристики и конечные результаты каждого вида деятельности.

Одной из ключевых задач описания бизнес-процессов является выделение процессов верхнего уровня. В качестве основы целесообразно применение модели типовых бизнес-процессов предприятия (рис. 2), на базе которой необходимо создание функционально-процессной матрицы предприятия, так называемый процессный ландшафт, взаимодействующий процессы управления, обеспечивающие процессы и базовые (основные) процессы.

Формирование процессного подхода к управлению предприятием связано с описанием бизнес-процессов, учитывая характер его деятельности

[2]. Данный этап позволяет точно представить цели, исследуемые характеристики и конечные результаты каждого вида деятельности.

Одной из ключевых задач описания бизнес-процессов является выделение процессов верхнего уровня. В качестве основы целесообразно применение модели типовых бизнес-процессов предприятия (рис. 2), на базе которой необходимо создание функционально-процессной матрицы предприятия, так называемый процессный ландшафт, взаимодействующий процессы управления, обеспечивающие процессы и базовые (основные) процессы.

Нами предлагается структурная блок-схема алгоритма описания бизнес-процессов при реализации реинжиниринга (на примере управляющего процесса «Стратегическое управление»), способствующая более глубокому анализу процессов, протекающих на предприятии (рис. 3).

В деятельности предприятий необходимы фундаментальные изменения, которые могут быть достигнуты при помощи использования эффективных управленческих подходов, таких как реинжиниринг бизнес-процессов [6].

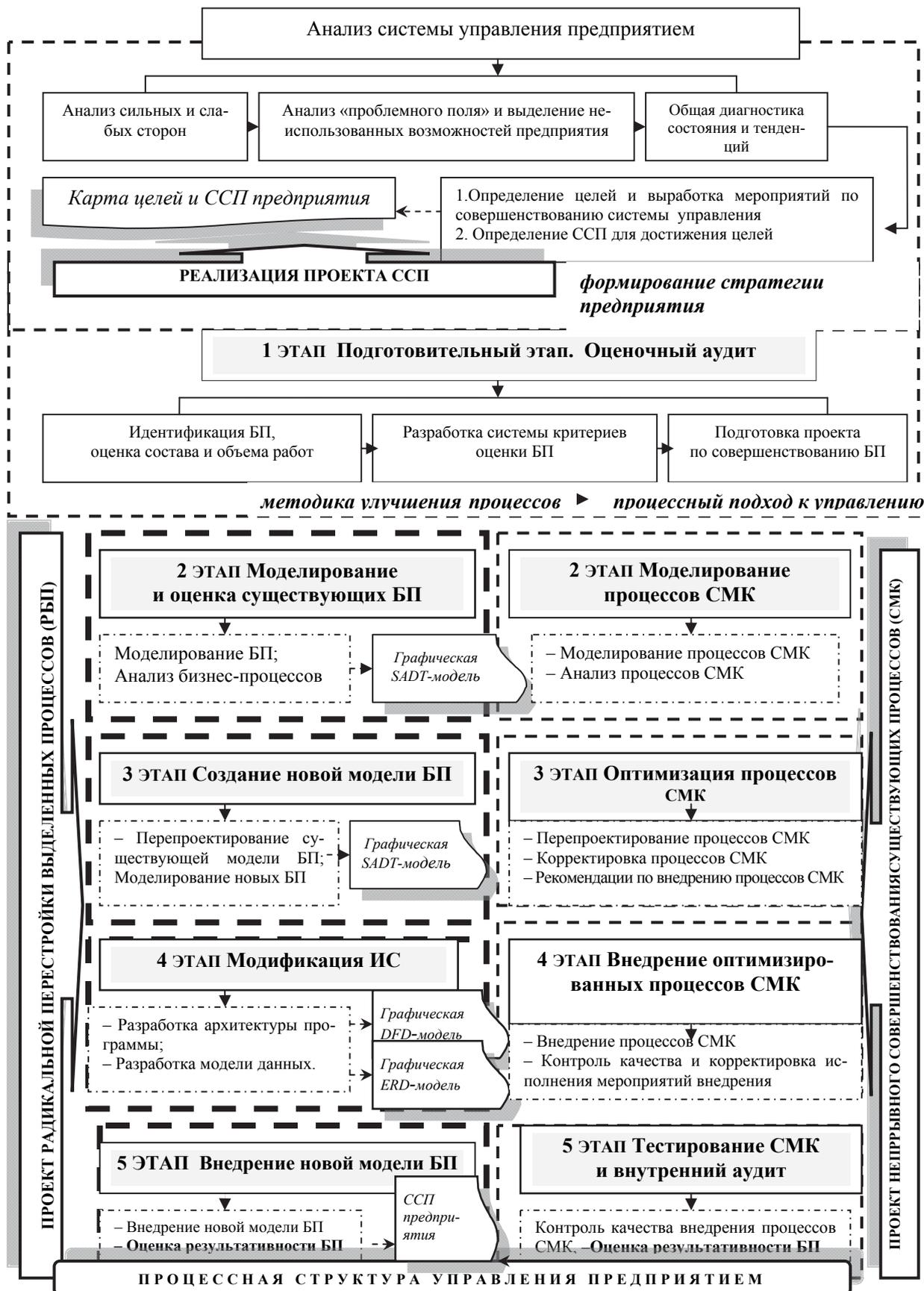


Рис. 1. Модель проведения РБП при внедрении методов процессного управления

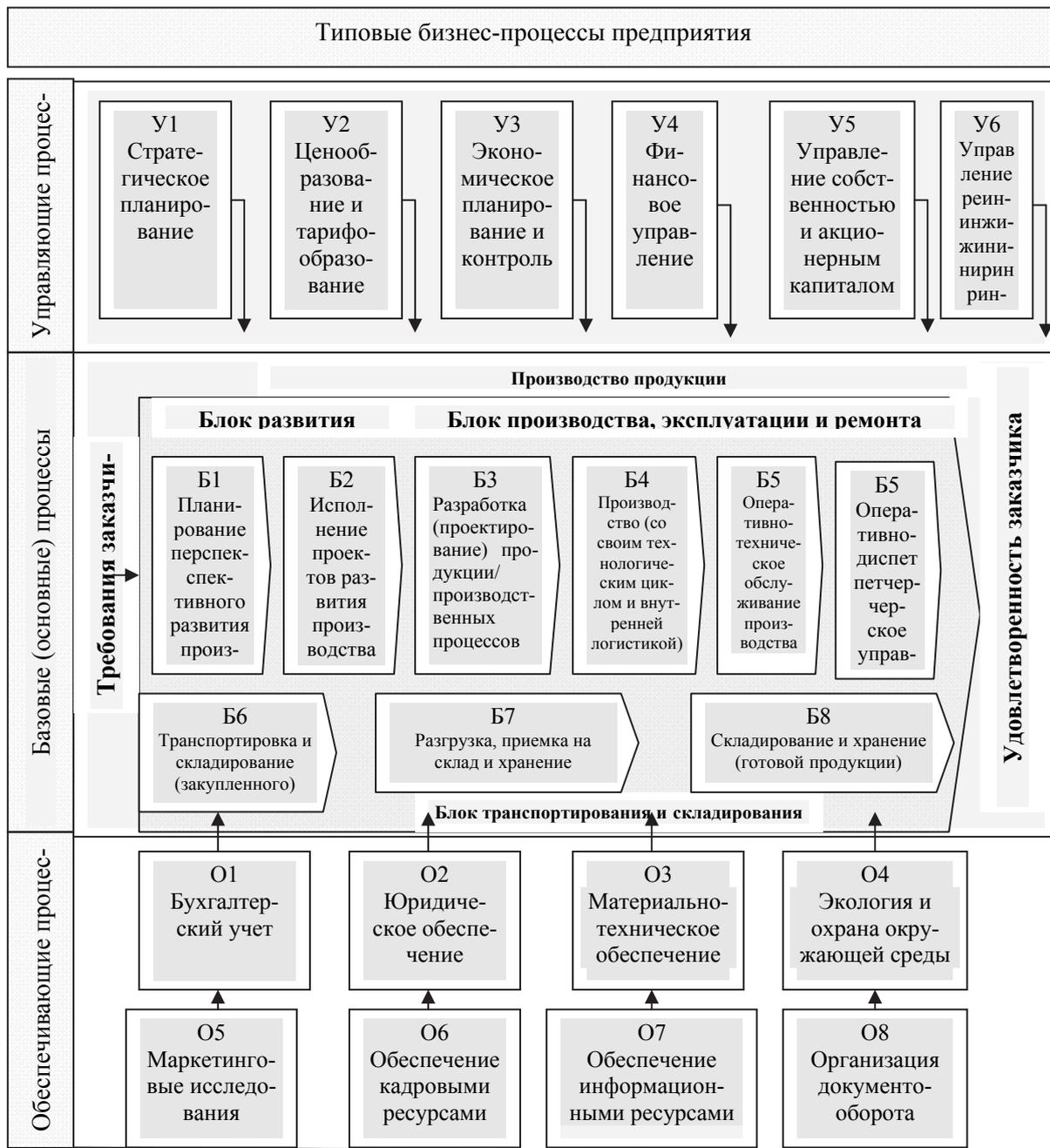


Рис. 2. Модель типовых бизнес-процессов предприятия

Для повышения эффективности применения реинжиниринга в условиях деятельности российских промышленных предприятий требуется синтезировать соответствующие подходы и методы как теоретического, так и практического характера и выработать интегрированное представление о комплексном осуществлении реинжиниринга. Оно должно соответствовать современным условиям, а именно – использованию стратегических методов управления,

активному применению информационных технологий, процессному подходу к управлению деятельностью предприятий. Это позволит включить структурные подразделения и человеческие ресурсы предприятия в управление предприятием, повысить их заинтересованность и ответственность за результаты, оценить вклад в достижение стратегических целей и показателей деятельности предприятия.

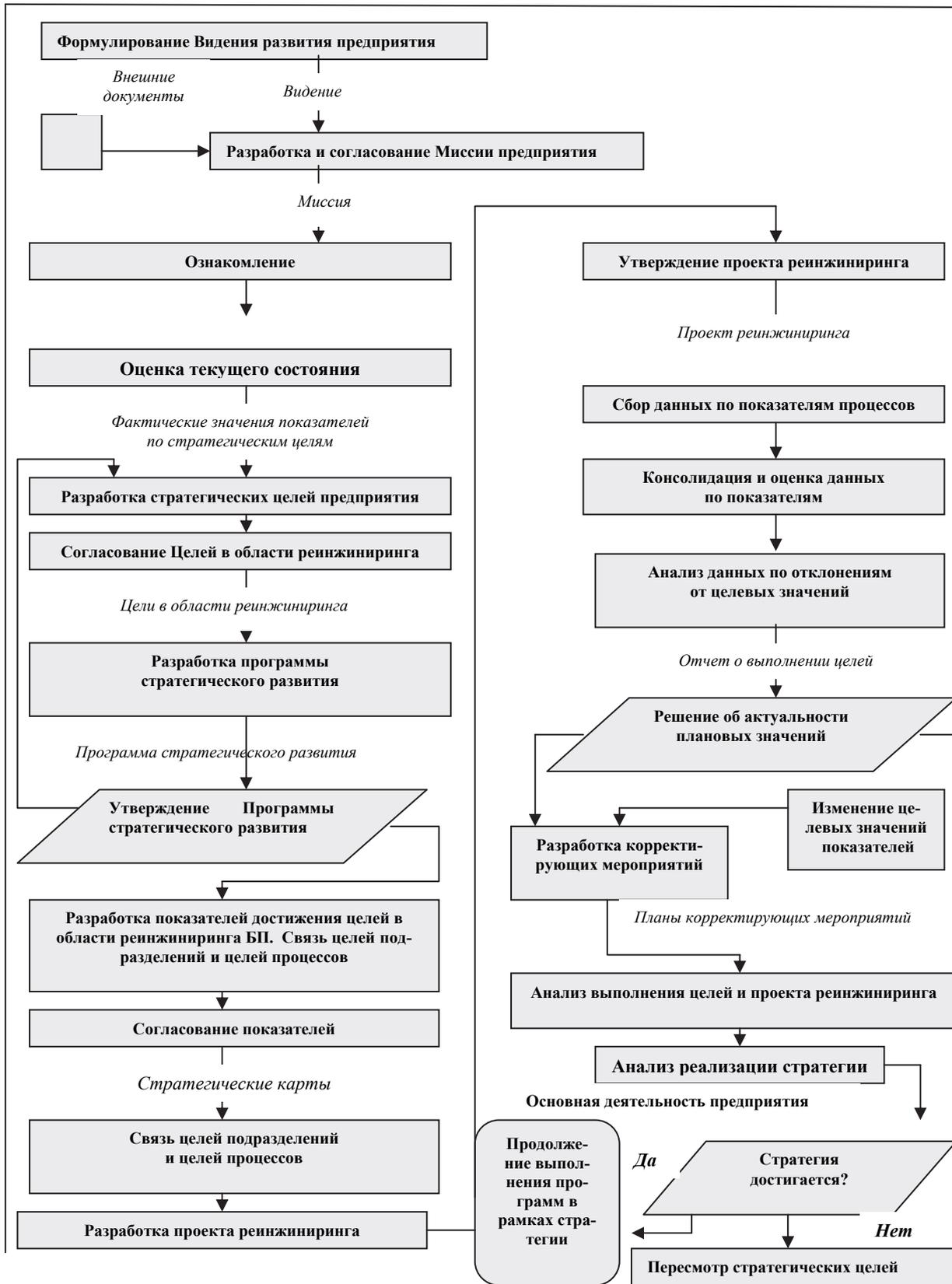


Рис. 3. Структурная блок-схема алгоритма описания бизнес-процессов при реализации реинжиниринга

Литература

1. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006/ – 287 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / А.О. Блинов и др.; под ред. А.О. Блинова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 343 с.
3. Управление бизнес-процессами современных организаций: монография / под общ. ред. М.М. Максимцова. – М.: МГСУ, 2009.
4. Системы менеджмента качества. Требования. – М., Госстандарт, 2001. – С. 62.
5. Ивлев, В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попова – М.: Научтехлитиздат, 2000.
6. Забулонов, А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А.Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – 125 с.
7. Бовин, А.А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.

Поступила в редакцию 1 февраля 2012 г.

Переверзев Павел Петрович. Доктор технических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика торговли», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – информационные технологии и моделирование бизнес-процессов. Контактный телефон: (8-908) 081-77-42.

Pavel Petrovich Pereverzev is Doctor of Science (Engineering), an associate professor, professor of the Trade Economy Department, South Urals State University, Chelyabinsk. Research interests: IT and business modeling. Tel.: (8-908) 081-77-42.

Угрюмова Наталья Викторовна. Аспирант, Всероссийский заочный финансово-экономический институт (г. Челябинск). Область научных интересов – реинжиниринг бизнес-процессов. Контактный телефон: (8-950) 742-02-56.

Natalya Viktorovna Ugryumova is a post-graduate student at All-Russian State Distance-Learning Institute of Finance and Economics, Chelyabinsk. Research interests: business process reengineering. Tel.: (8-950) 742-02-56.

Лаврентьева Ирина Викторовна. Профессор, доктор экономических наук, кафедры экономики труда, Уральский социально-экономический институт (филиал) Академия труда и социальных отношений (г. Челябинск). Область научных интересов – экономика труда, региональная экономика. E-mail: astralavr@mail.ru

Irina Viktorovna Lavrenteva is professor, Doctor of Science (Economics) of the Labour Economics Department, Urals Social-Economic Institute (branch) Academy of Labour and Social Relations, Chelyabinsk. Research interests: labour economy, regional economy. E-mail: astralavr@mail.ru