

РЕИНЖИНИРИНГ КАК ПРИЕМ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В процессе развития финансово-хозяйственной деятельности и ее новых направлений у организации нередко появляются различные проблемы. На этой основе возникают новые потребности. Нередко эти противоречия решает реинжиниринг, который представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование организации и ее важнейших процессов.

Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию и продвижение. Поскольку конечной целью реинжиниринга являются нововведения, т.е. инновации, то реинжиниринг в более узком понимании есть реинжиниринг инноваций.

Основопологающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.

В общем виде реинжиниринг решает такие задачи как:

- способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий, т.к. развивает горизонтальные управленческие связи;
- создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков;
- содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп;
- мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу;
- позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений, т.к. опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления;
- создает организационные условия реструктуризации организации, увязывая изменения структуры управления с деятельностью процессных команд.

Применение реинжиниринга осуществляется в тех случаях, когда организация находится в состоянии глубокого кризиса или когда текущее положение организации признается удовлетворительным, но прогнозы ее деятельности являются не благоприятными, или же когда организация находится в благоприятном состоянии, но необходим быстрый отрыв от конкурентов.

Таким образом, при реинжиниринге осуществляется либо перепроектирование, либо совершенствование бизнес-процессов. В состоянии глубокого кризиса субъекта хозяйствования (потери конкурентоспособности, отказа потребителей от товаров и т.п.) применяется кризисный реинжиниринг перепроектирования бизнес-процессов. При удовлетворительном текущем положении организации и нежелательных тенденциях и неблагоприятных прогнозах либо в условиях благополучной ситуации, но при желании ускорить (увеличить) отрыв от конкурентов применяется реинжиниринг развития или совершенствования бизнес-процессов.

Проведение реинжиниринга предполагает использование принципов и технологии проведения.

К основным принципам реинжиниринга бизнес-процессов относятся:

- концентрация ответственности или горизонтальное сжатие процесса (когда несколько рабочих процедур объединяются в одну);
- делегирование полномочий в сочетании с самоконтролем или вертикальное сжатие процесса (когда исполнители принимают самостоятельные решения);
- естественный порядок выполнения процесса, например параллельный, а не последовательный;
- различные варианты исполнения процессов в зависимости от ситуации;
- выполнение работы там, где ее можно сделать наиболее эффективно, вплоть до ее передачи клиенту процесса;
- сокращение объема согласований, проверок и контроля (когда контроль со стороны менеджеров заменяется по возможности контролем со стороны потребителей данного процесса).

Особое внимание в методике реинжиниринга уделяется формированию команды и ее взаимодействию с коллективом организации. Процессные команды замещают старую структуру управления.

Совокупность реинжиниринговых мероприятий, проводимых в организации, представляет собой инвестиционный бизнес-проект, который имеет ярко выраженную инновационную направленность. Этот проект включает в себя ряд взаимосвязанных этапов.

В общем виде этапы методики реинжиниринга бизнес-процессов включают следующие действия:

1. Разработка проекта и выделение бизнес-процессов. Определяются цели и задачи проекта, формируется команда по реинжинирингу и определяется подход к реинжинирингу.
2. Документирование бизнес-процессов. Выполняется построение графических моделей бизнес-процессов на основе предложенной методики их документирования, хронометрируются составные операции бизнес-процессов.
3. Сравнительный анализ бизнес-процессов или бенчмаркинг. Проводится анализ бизнес-процессов с целью сравнения их с бизнес-процессами передовых подразделений организации или организации-конкурента.

4. Разработка образа будущей организации. Формируется система взглядов на новую организацию согласно ее целям и возможностям.

5. Анализ проблем и перепроектирование бизнес-процессов и технологий. Выявляются проблемные места технологических и бизнес-процессов.

6. Внедрение новых бизнес-процессов, технологий и оценка результатов. Сопоставляются результаты эффективности функционирования бизнес-процессов с заданными в начале реинжиниринга критериями, с учетом затрат по видам функциональной деятельности.

Для осуществления реинжиниринга используются определенные инструменты, такие как: средства интерактивной графики, имитационное моделирование процессов в реальном времени, моделирование бизнес-процессов с помощью диаграмм.

Результатом реинжиниринга является улучшение важнейших количественно измеряемых показателей.

Таким образом, реинжиниринг способен решать исследовательские, инвестиционные задачи, уменьшать риски, прогнозировать события.

Одной из наиболее распространенных причин применения реинжиниринга является необходимость организации постоянно анализировать, учитывать внутренние и внешние факторы воздействия, умело конкурировать и балансировать между доходностью и рискованностью своей деятельности.