

РЕИНЖИНИРИНГ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Панченко М.А., к.э.н., доц.
Дышкант Н.О.,
Припас Т.С.

Одесский национальный политехнический университет

Антикризисное управление представляет собой процесс применения методов и процедур, направленных на социально-экономическое «оздоровление» финансово-хозяйственной деятельности индивидуального предпринимателя, предприятия, отрасли, создание и развитие условий для выхода из кризисного состояния.

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса получил название реинжиниринг, появился на Западе в 80-е годы прошлого столетия. Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые выпустили книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе».

Авторы определили реинжиниринг 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».

Приведем основные цели и методы бизнес-реинжиниринга:

- Резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций,
- Глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентом в режиме 24 часа в сутки 365 дней в году,
- Повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала, работа не только на настоящее, но еще более – на будущие потребности клиента, ускоренное продвижение новых технологий, реализация указанного выше с опорой на творческое применение информационных технологий.

Задачи реинжиниринга включают в себя объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

В настоящее время в теории реинжиниринга существуют два основных подхода:

- Революционный, опирающийся на резкую и довольно болезненную ломку старого механизма (способа ведения бизнеса, организационной структуры, внутренней структуры предприятия) и внедрение нового;
- Эволюционный, основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Реинжиниринг бизнеса обычно включает четыре следующих этапа:

- На первом этапе формируется образ будущего предприятия на основе спецификации текущего состояния и основных целей предприятия, его стратегий, потребности клиентов, общего уровня бизнеса в данной сфере и т.п.
 - На втором этапе создается модель предприятия для его детального описания, идентифицируются и документируются действующие на предприятии бизнес-процессы (потоки работ), определяется стоимость и оценивается эффективность существующих бизнес-процессов.
 - На третьем этапе разрабатываются новые бизнес-процессы.
 - На четвертом этапе осуществляется внедрение перепроектированных процессов, что предполагает интеграцию и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы, обучение сотрудников, переход к новой работе и т. п.
- Успешный опыт применения метода реинжиниринга.

1. Опыт IBM Credit.

IBM Credit Corporation является филиалом IBM и занимается кредитованием клиентов, которым IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 7 дней, а в сложных случаях – до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решений приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти другой источник финансирования.

В результате реинжиниринга IBM Credit радикально перепроектировала процесс обработки и достигла скачкообразного улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с 7 дней до 4-х часов, количество обрабатываемых запросов возросло в 100 раз при уменьшении количества сотрудников.

2. Опыт Kodak.

В 1987 г. основной конкурент Kodak компания Fujі объявила о выпуске новой 35-мм камеры. Компания Kodak не вела исследования в этом перспективном направлении. Традиционный для Kodak цикл от начала разработки нового изделия до его производства составлял 70 недель. Такое длительное отставание от Fujі позволило бы последней получить большие преимущества на новом перспективном рынке. Для того, чтобы сократить этот цикл Kodak решила провести реинжиниринг процесса разработки нового продукта.

Новый процесс разработки, использованный компанией Kodak, называется одновременной инженерией. Этот подход использовался раньше в космической индустрии. Новый процесс разработки позволил сократить срок выпуска нового продукта с 70 недель до 38 недель. Более того, так как новый процесс позволяет промоделировать сборку продукта до его изготовления, стало возможным выбирать те конструкции, которые проще и дешевле в производстве. Благодаря этому Kodak уменьшила стоимость вновь спроектированной камеры на 25%.

К сожалению, кроме примеров успешного реинжиниринга немало примеров и неудач. Экспертные оценки показывают, что ранее (в 1993 г.) около 50% проектов по реинжинирингу заканчивались неудачей. Однако необходимо подчеркнуть, что причины неудач заключены не в загадочности реинжиниринга, а в нарушении правил его проведения.

Реинжиниринг – относительно новый для Украины вид консалтинговых услуг. Его появление связано с развитием интереса к реструктуризации бизнеса в новых условиях. В работах украинских исследователей этим подходам уделяется незаслуженно мало внимания.

Для большинства украинских предприятий наиболее актуален кризисный реинжиниринг, потенциал которого служит основным фактором успешного и стабильного развития. Одно из наиболее существенных достоинств реинжиниринга – способность содействовать быстрым изменениям в бизнесе, обеспечивающим возможность не только сохранить место на рынке, но и добиться в относительно короткие сроки крутого перелома, прочного финансового положения, высокого общественного имиджа.

Литература

- 1 Горелов Н А: «Антикризисное управление человеческими ресурсами» – стр. 326
- 2 Соколова Г.Ю.: «Антикризисное управление» – стр. 276
- 3 Буценко И.Н: «ЗАРУБЕЖНЫЙ ПОДХОД К ОБНОВЛЕНИЮ БИЗНЕСА В УКРАИНЕ» – стр. 305
- 4 Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования. Электронный ресурс. Режим доступа:<http://koet.syktsu.ru/vestnik/2009/2009-3/6/6.htm> -
- 5 Экономический портал. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.uamconsult.com/book_443_chapter_6_1.3._Primery_primenenija_reinzhiniringa.html –