

ПРОБЛЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К РЕОРГАНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В середине 90-х годов на Западе возникло новый революционный подход к реорганизации предприятий, получивший название - business process reengineering (BPR). Авторы подхода – Хаммер и Чампи - определяют *реинжиниринг как фундаментальное и радикальное переосмысление бизнес-процессов компаний, имеющее целью резкое улучшение показателей их деятельности, таких как затраты, качество, сервис и скорость.*

Авторы выделяют три типа компаний, которые приходят к пониманию необходимости BPR. Во-первых, компании, оказавшиеся в тяжелом положении. Во-вторых, компании, которые еще не находятся в кризисном положении, однако их руководство обладает достаточным даром предвидения, чтобы понять, что беда надвигается. Третий тип компаний – это те, кто находится на вершине успеха. У них нет заметных трудностей, но их руководство ведет честолюбивую и агрессивную политику и стремится увеличить свой отрыв от конкурентов, сделать их жизнь еще тяжелее.

Понятно, что бизнес-процесс, возникший в результате BPR, должен сильно отличаться от традиционного. Тем не менее, различные перепроектированные процессы обладают многими общими характеристиками и свойствами, часть из которых приведена ниже.

1. Несколько работ объединяются в одну. Основная особенность перепроектированных процессов – отсутствие сборочного конвейера: многие работы и задачи, которые раньше выполнялись по отдельности, теперь объединяются в одну, выполняемую одним специалистом (или, по крайней мере, специалистами одного подразделения, на которых возложена полная ответственность за выполнение работы).

Выигрыш от введения интегрированных процессов и отвечающих за них сотрудников может быть огромным. Обычно процесс, ориентированный на такого сотрудника, выполняется в десять раз быстрее, чем его конвейерная версия. Кроме того, поскольку сотрудники, задействованные в процессе, отвечают за то, чтобы работа исполнялась вовремя и без ошибок, контроля за ними требуется меньше. Еще одно преимущество интегрированных процессов – улучшение качества управления: поскольку в этих процессах занято меньшее число людей, становится легче давать им работу и следить за ее выполнением.

2. *Исполнители принимают решения.* Предприятия, осуществляющие BPR, уплотняют процессы не только горизонтально (возлагая на сотрудников множество последовательных заданий), но и вертикально. Вертикальное уплотнение означает, что теперь сами исполнители выполняют ту часть работы, которую раньше выполняло руководство.

3. *Этапы процессов выполняются в естественном порядке.* В перепроектированном процессе этапы организованы в такой последовательности, в которой это необходимо. Отказ от линейности, преобладающей на предприятиях с традиционной организацией бизнес-процессов ускоряет работу по двум причинам. Во-первых, многие этапы выполняются одновременно. Во-вторых, уменьшается время между началом и окончанием выполнения процесса и тем самым снижается вероятность переделки уже выполненной работы из-за устаревания информации или противоречий с ранее выполненными работами.

4. *Существуют различные версии процесса.* Традиционные процессы были ориентированы на производство массовой продукции для массового рынка. В настоящее время такая технология устарела: для того, чтобы удовлетворять современным требованиям, необходимо иметь несколько версий одного и того же процесса, каждая из которых была бы настроена на требования различных заказчиков, ситуаций и входных данных.

5. *Работа выполняется там, где ее целесообразно делать.* На традиционных предприятиях работа выполняется специалистами, сгруппированными в тематические подразделения: бухгалтер умеет считать, а работник отдела снабжения умеет заказывать товары. Когда бухгалтерии нужны новые карандаши, приобретает их отдел снабжения. Это дорогостоящий процесс. После BPR связи между процессами могут сильно отличаться от первоначальных, при этом работы могут выноситься за рамки организационных структур для более эффективного выполнения процесса. Другими словами, после BPR бухгалтерия сама закупает все необходимое, включая карандаши.

6. *Снижение доли работ по проверке и контролю.* В перепроектированном процессе применяется групповой или отложенный контроль. Такие системы контроля терпимо относятся к случаям незначительных нарушений, перенося на более поздний срок момент их обнаружения или анализируя совокупность действий, а не каждое из них в отдельности.

7. *Сочетание централизованных и децентрализованных операций.* Прошедшие BPR предприятия имеют возможность сочетать

выгоды, получаемые от централизации и децентрализации в одном и том же процессе.

Следует отметить, что многие предприятия, осуществляющие BPR не добиваются в нем успеха. Тем более что при осуществлении BPR постоянно допускаются одни и те же ошибки из числа нижеперечисленных:

1. *Попытка зафиксировать существующий процесс.* Предприятия часто идут на огромные жертвы, чтобы избежать радикальной перепланировки, связанной с BPR. Они могут провести реорганизацию, сокращение, другие мероприятия, которые различными способами побуждают людей работать более интенсивно. Но это ведет лишь к незначительным изменениям и далеко не является BPR.
2. *Игнорируется все, кроме перепланирования процесса.* BPR приводит к изменениям разного свойства: организация рабочего места, организационные структуры, управление – все связанное с процессом, необходимо заново отшлифовать для того, чтобы получить искомый алмаз.
3. *Не принимаются во внимание ценности и убеждения людей.* Руководство должно создать у сотрудников мотивы, достаточные для участия в новых процессах, оказывая поддержку новым ценностям и убеждениям, которых требуют эти процессы.
4. *Жесткие ограничения при постановке задачи.* BPR начинается с задания целей, которые должны быть достигнуты, а не путей достижения этих целей.
5. *Недостаток ресурсов на проведение BPR.* Попытка сэкономить на BPR ведет к его провалу. Урезание ресурсов на BPR, означает, что руководство не считает эту работу такой уж важной, и тем самым толкает сотрудников на уклонение от этой работы или сопротивление ей.
6. *Попытка провести BPR, чтобы никого не обидеть.* От результатов BPR выигрывают не все. Поэтому сопротивление является неизбежной реакцией на серьезные изменения, к которым приводит BPR. Руководство должно ожидать этого сопротивления и не позволить завалить все дело.

Заметим, что все рассмотренные ошибки имеют одну общую характеристику. Они связаны с ролью, которую играет руководство верхнего звена. Если попытка проведения BPR провалилась, то глубинная причина в том, что руководство недостаточно поддерживало процесс.