

## ПРИМЕНЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

**В данной работе проведён анализ понятия и принципов реинжиниринга бизнес-процессов, проанализирована возможность реструктуризации предприятий через бизнес-процессы, а также показана практическая значимость этих процессов.**

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, реструктуризация, реструктуризация активов, реструктуризация бизнеса, реструктуризация управления, реинжиниринг бизнес-процессов.

Реструктуризация предприятий стала важнейшей задачей российского бизнеса – и не только вследствие мирового кризиса, ощутило его задевшего. Стратегической задачей российского бизнес-сообщества стало обеспечение конкурентоспособности предприятий и компаний. При этом необходимо различать два уровня конкурентоспособности:

- первый обеспечивает предприятию выживание на отечественном рынке;
- второй открывает предприятию доступ на международные рынки.

Реструктуризация, призванная решить указанную задачу, проводится в трех направлениях: реструктуризация бизнеса, реструктуризация активов, реструктуризация управления.

**Реструктуризация бизнеса** – это адаптация предприятия к рыночным реалиям спроса и конкуренции.

**Реструктуризация активов** – это приведение масштабов предприятия в соответствии с масштабами бизнеса. Сегодня в промышленности доминирует тенденция выделения непрофильных активов и перехода на аутсорсинг.

**Реструктуризация управления** – это адаптация бизнес-процессов и организационной структуры предприятий к новым условиям функционирования.

Для многих промышленных предприятий России все еще характерны устаревшие производственные фонды и технологии, отстающая квалификация кадров, нехватка оборотных средств [6]. Для инвестиций в развитие у предприятий недостаточно финансовых средств.

Вместе с тем, инвесторы будут вкладывать деньги в развитие основных фондов предприятия только в том случае, если предприятие реформировало и реформирует свою финансово-хозяйственную деятельность или имеет комплексный проект реструктуризации, доказывающий экономическую эффективность капитальных вложений.

В связи с этим, финансирование работ, связанных с реструктуризацией предприятий, должно балансироваться с качеством разрабатываемых проектов, которые должны обеспечить повышение эффективности деятельности предприятий и отдачу капиталовложений.

Главная цель реструктуризации – совершенствование предприятия как целостного организма, что позволяет повысить управляемость и эффективность работы предприятия, снизить издержки, увеличить объем продаж, укрепить конкурентные позиции предприятия, привлечь инвесторов [1].

Проблемы постоянного развития и постоянных изменений предприятий в настоящее время вышли на первый план. Эффективным средством решения этих задач стали технологии бизнес-реинжиниринга, которые легли в основу новых подходов к управлению. Преобладающий до недавнего времени финансовый менеджмент постепенно сменяет «новый инновационный менеджмент», предполагающий постоянную перестройку предприятий с целью реализации выбранных стратегий и использования инновационных технологий. Результаты исследований ИПУ РАН показывают, что 60% производственного потенциала страны имеет право на дальнейшее существование, если осуществить реструктуризацию этих предприятий [6].

Реструктуризацию предприятий Ю.Н.-Забродин, В.В.Курочкин, В.Д.Шапиро, Н.Г.Ольдерогге [1] рассматривают как «комплексная оптимизация системы функционирования предприятий в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегии его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повыше-

нию эффективности и конкурентоспособности производства и выпускаемой продукции на базе современных подходов к управлению, в том числе на основе методологии управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, информационных технологий и систем и т. п.». Таким образом, реструктуризация – это не просто изменение организационной и функциональной структуры предприятия, она предполагает также изменение принципов и методов организации всех видов деятельности.

Следует указать на системные проблемы предприятий как главную причину необходимости реструктуризации. К таким системным проблемам относятся:

- ориентация на краткосрочные результаты деятельности в ущерб среднесрочным и долгосрочным целям, отсутствие стратегического подхода к деятельности предприятия;
- отсутствие на предприятиях комплексных среднесрочных и долгосрочных планов, что отрицательно влияет на подготовку производства и персонала к обновлению продукции и координацию подразделений предприятия;
- недостаточное знание текущего и прогнозного состояния рынка, что приводит к высоким затратам и усилиям для ориентации на рынке»
- неготовность предприятия к изменениям спроса, появлению на рынке высокотехнологичной и конкурентной продукции;
- снижение квалификации персонала, старение активной части основных фондов и технологических процессов, падение технологической дисциплины;
- расхождение интересов менеджмента и коллектива, противостояние руководства и коллектива;
- слабое влияние общества на деятельность предприятия.

Особое место в ряду причин, побуждающих к проведению реструктуризации, занимает кризис во всех его проявлениях.

Методология реструктуризации предприятий, по мнению Ю.Ф.Тельнова [6] призвана решать следующие задачи:

1. Обеспечить стратегическое планирование видов деятельности, которое должно определить перспективные направления реструктуризации предприятий;
2. Осуществлять процессный подход к управлению предприятием, который позволит

сконцентрировать ресурсы на реструктуризации и более эффективно их использовать при последующей эксплуатации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих получение запланированных результатов;

3. Реализовать управление знаниями на всех этапах реструктуризации, обеспечивающее выбор адекватных проектных решений рыночными условиями и особенностями потенциала предприятия.

Концепция так называемого **бизнес-процесса реинжиниринга (БПР)** создана в 1990-х гг. и принята на вооружение почти всеми ведущими компаниями мира. БПР – это совокупность методов и средств, предназначенных для кардинального улучшения основных показателей деятельности компании путем моделирования, анализа и перепроектирования существующих бизнес-процессов [1].

Различают понятия инжиниринга, реинжиниринга и усовершенствование бизнеса.

**Инжиниринг бизнеса** – это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Специалисты рассматривают инжиниринг бизнеса как общее понятие, включающее в себя реинжиниринг бизнес-процессов и усовершенствование бизнеса.

**Реинжиниринг** – создание принципиально новых бизнес-процессов, резко повышающих эффективность деятельности предприятия.

Усовершенствование бизнеса – постепенное улучшение различных аспектов, включая виды деятельности, содержание существующих бизнес-процессов, организационную и управленческую структуры.

Реинжиниринг предприятия предполагает принятие процессного мышления и применения передовых информационных технологий в сочетании с попыткой осуществить организационные преобразования. Реинжиниринг может изменить ключевые элементы деятельности, такие как: скорость процесса, его себестоимость и качество.

Реинжиниринг, как и любая концепция, претерпевает изменения во времени. Можно выделить следующие периоды эволюции реинжиниринга бизнес-процессов.

1. Начальный (тактический) период: 1990-1993 гг. В этот период в понятие реинжиниринга бизнес-процессов включается перепроектирование одного или небольшого количества

значимых процессов. Реинжиниринг сопровождался такими программами усовершенствования бизнеса как: управление качеством, функционально-стоимостной анализ, производства «как раз вовремя». Результатом реинжиниринга в этот период является значительное повышение эффективности предприятия.

2. Стратегический период: 1994-1996 гг. В этот период в понятие реинжиниринга бизнес-процессов включают реинжиниринг всех или большинство бизнес-процессов, но в рамках существующей бизнес-стратегии. Результатом является скачкообразное повышение эффективности работы предприятия.

3. Глобальный период: 1996 г. – по настоящее время. Механизм реинжиниринга обеспечивает возможность постоянного пересмотра бизнес-стратегии предприятия в соответствии с изменяющимся внешним окружением.

При традиционном функциональном подходе к управлению предприятием «функциональные подразделения, отделы прямо не заинтересованы в общих результатах, поскольку системы оценки их деятельности (и это традиционно для российских организаций) оторваны от результативности компании в целом» [3]. Нескоординированность отдельных подразделений приводит к противоречиям в действиях, медленной реакции на изменения, которые происходят во внешней среде, слабой мотивации труда сотрудников.

Для более полного понимания сущности реинжиниринга приведем ряд его определений.

Реинжиниринг бизнес-процессов – создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что было раньше [4].

Реинжиниринг бизнес-процессов – метод кардинальной перестройки бизнес-процессов в целях достижения качественного иного, более высокого уровня показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия [2]. Только реинжиниринг предусматривает новый способ мышления – взгляд на построение компании как на инженерную деятельность [2].

Концепция процессного подхода, который нацелен на управление сквозными цепочками выполняемых функций как единым целым, получила развитие в работах: Медунского В.Г. и Ильдеменова С.В., Ойхмана Е.Г. и Попова Э.В., Тельнова Ю.Ф., Хаммера М., Чампи Дж. и др.

Большинство определений бизнес-процесса, раскрывающих сущность процессного подхода,

сходится на клиенто-ориентированности его организации. По определению М. Хаммера и Дж. Чампи: «Бизнес-процесс – это совокупность различных действий, в рамках которой на входе используется один или более ресурсов, и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, представляющий ценность для потребителя [6].

Аналогичные определения даются Е.Г. Ойхманом и Э.В. Поповым, В.Г. Медынским и С.В.Ильдеменовым [16, 13]. При этом В.Г. Медынский и С.В. Ильдеменов уточняют, что в качестве потребителей могут выступать внешние и внутренние клиенты. Таким образом, подчеркивается ориентация организации бизнес-процессов на получение конечного результата, а не на выполнение отдельных функций.

Основные принципы переосмысления и реинжиниринга бизнес-процессов состоят в следующем:

1. Несколько работ объединяют в одну. В современных условиях функционирования предприятия большая часть времени по процессу тратится не на саму работу, а на взаимодействие между работами, которая является непродуктивной и не добавляет стоимости, то есть происходит сокращение времени на ожидание и другие неэффективные процедуры.

2. Исполнители самостоятельно принимают решения. Этот принцип позволяет минимизировать количество вертикальных взаимосвязей по процессу и дает возможность сотруднику быть готовым самому принимать отдельные решения, не тратя время на обращение к вышестоящему начальству.

3. Работы по процессу выполняются в их естественном порядке. Этот принцип не требует дополнительных требований в процессе по изменению организационной структура или устоявшейся линейной технологии.

4. Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно. Распределение функций должно исходить от процесса и необходимости его эффективного исполнения, а не от некогда закрепленных обязанностей.

5. Процессы имеют различные варианты исполнения. Вместо жестких и неадаптивных процессов внедряют процессы, ориентированные на максимальное число возможных случаев их реализации. Каждый из вариантов процесса выполняется в зависимости от сложившейся ситуации.

6. уменьшается количество входов в процесс. Чтобы усовершенствовать процесс, следует просто убирать те входы, которые нужно сопоставлять с другими входами.

7. Снижается доля работ по проверке и контролю. Операции по проверке и контролю не добавляют стоимости, поэтому следует трезво оценить их стоимость в сравнении со стоимостью возможной ошибки, предотвратить или устранить которую они обязаны.

8. Снижается доля согласований. Требуется минимизация этих работ путем сокращения точек внешних (по отношению к процессу) контактов.

9. Ответственный менеджер является единственным контактным лицом по процессу. Для этого менеджер должен иметь доступ ко всем информационным системам, используемым в процессе, и ко всем исполнителям.

10. Сочетание централизованных и децентрализованных операций.

Можно выделить следующие характеристики бизнес-процесса:

– Показатель эффективности – величина, используемая для количественной оценки результатов процесса. Обычно она выражается в стоимостных единицах и времени;

– Выход – результат выполнения процесса, предоставляемый его «получателю»;

– Процесс – последовательность действий или процедур. Необходимых для превращения входа в выход;

– Вход – информация, данные, материалы и т. п., используемые процессом для формирования выхода;

– Владелец процесса – лицо, отвечающее за процесс в целом и его результат. Его роль заключается в том, чтобы делать все необходимое для обеспечения производительности. Эффективности и адаптируемости всего процесса и каждой составляющей его частей;

– Схема бизнес-процесса – графическое представление последовательности действий, выполняемых для формирования выхода процесса.

Реинжиниринг должен давать улучшения в основных показателях деятельности предприятия, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Данные показатели отражают основные цели реинжиниринга: во-первых, лучшее обслуживание своих клиентов (качество, сервис) и, во-вторых, повышение эффек-

тивности (стоимость, темпы). В конечном счете, реинжиниринг направлен на повышение конкурентоспособности предприятий в условиях быстрых и существенных изменений в потребностях клиентов, в рынках сбыта и технологиях.

Последствия реинжиниринга бизнес-процессов заключается в следующем.

1. Происходит переход от функциональной структуры подразделений к так называемой проектной.

2. Работа исполнителей становится многоплановой. Работа исполнителей обогащается, а это может стать сильным фактором мотивации их труда

3. Сортрудники. не дожидаются контроля выполнения заданий, принимают самостоятельные решения и самостоятельно выбирают возможные варианты достижения целей, что значительно расширяет их полномочия.

4. Изменяются требования к подготовке сотрудников: в связи с многоплановостью выполняемых работ необходимо не только проводить курсы обучения по выполнению каких-либо конкретных работ, но и внедрять широкое образование своих сотрудников.

5. Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда. После проведения реинжиниринга внедрить систему оплаты от оценки деятельности к оценке результата. Поэтому предприятие может измерить эффективность работы сотрудников и оплатить ее в соответствии с полученным результатом

6. Критерий продвижения в должности изменился. Продвижение по службе есть функция от способностей сотрудника.

7. Целью исполнителя становится удовлетворение потребностей клиента, а не потребностей конкретных начальников.

8. Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским. Его задача состоит теперь не в выдаче управляющих и контролирующих воздействий, а в помощи членам команды в решении проблем, возникающих у них в ходе выполнения процесса.

9. Изменяется роль высшего руководства. Уменьшение уровней управления приближает руководство к непосредственным исполнителям и клиентам.

Можно выделить факторы, способствующие успеху реинжиниринга бизнес-процессов:

– роль высшего руководства. Оно должно обеспечить успех, верить в необходимость реинжиниринга и занимать активную позицию. Проект должен реализовываться под непосредственным руководством одного из топ-менеджера;

– понимание со стороны сотрудников. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько сотрудники и руководство понимают стратегические цели проекта и разделяют способности их достижения;

– проект должен иметь свой собственный бюджет. Ошибочным считается, что проект возможен на условиях самофинансирования.

– работы по реинжинирингу должны фокусироваться на наиболее приоритетных направлениях, и ресурсы должны быть направлены именно на эти цели;

– роли и обязанности участников проекта должны быть четко определены;

– результаты проекта должны быть конкретными;

– для реализации проекта необходима поддержка в форме методик и инструментальных средств;

– консультанты по проекту должны выполнять поддерживающую роль, а не управляющую и не должны входить в штат предприятия;

– все участники проекта, начиная от руководителя должны осознать степень риска данного проекта.

Реинжиниринг бизнес-процессов, как правило, затрагивает процессы, технологии, функции штатных единиц и организацию рабочих мест. Существенная реструктуризация хотя бы одной из названных областей требует ресурсов, финансирования и адекватного управления. Одновременные реформы являются исключительно сложной задачей. Поэтому обязательным условием успеха реинжиниринга является поддержка его стороны высшего руководства организации. Цели проекта по реинжинирингу необходимо координировать с принципиальными задачами, стоящими перед предприятием, и генеральной стратегией организации [5].

Вместе с тем, реструктуризация предприятий на основе внедрения процессного подхода является рискованной. Экспертные оценки пока-

зывают, что около 50% проектов заканчивались неудачей, поэтому при реализации проектов по реинжинирингу следует понимать причины успеха и причины неудач [1].

Не следует ожидать «автоматического» повышения инвестиционной привлекательности и конкурентных преимуществ реструктуризованных предприятий, так как задачи по реструктуризации предприятий решаются специальными методами. Кроме того, достижение искомого динамизма развития стоит весьма дорого. Учитывая возможные негативные последствия, решение о реструктуризации должно быть подвергнуто всестороннему анализу исходя из принципа здорового консерватизма.

К числу причин неудач проектов по реинжинирингу бизнес-процессов следует отнести следующие:

– вместо того чтобы перепроектировать процесс, предприятие пытается его улучшить. Нужно понимать, что реинжиниринг предполагает перестройку всего предприятия, а не оптимизацию отдельных показателей процесса;

– недооценка роли ценностей и убеждений исполнителей;

– завершение реинжиниринга преждевременно;

– ограниченная постановка задачи;

– психологическая неготовность руководства и сотрудников к новым методам работы, а также сопротивление изменениям;

– осуществления реинжиниринга не «сверху вниз», а «снизу вверх»;

– недостаточное финансирование на проведение реструктуризации;

– высшее руководство не обеспечивает необходимую активную поддержку проекта.

Дальнейшее управление процессами позволит: переориентировать службы на достижение конкретного результата, значимого для клиента; достичь согласованности работы людей, объединенных вокруг процесса; изменить параметры процессов; непрерывно совершенствовать бизнес-процессы; повысить прозрачность и управляемость компании; создать систему показателей, адекватно отражающих ход и результат деятельности процессов.

14.09.2011

**Список литературы:**

1. Забродин Ю.Н., Курочкин В.В., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление реструктуризацией компаний: справочное пособие / Ю.Н. Забродин, В.В. Курочкин, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. – 528 с.
2. Кошкин Л.И., Хачатуров А.Е., Булатов И.С. Основы менеджмента. Электронная версия, «Эколайн», 2000.

3. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / Под. ред проф. В.А. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
4. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
5. Реинжиниринг: факторы успеха – CONSULTIG.RU № 25 (84).
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

Сведения об авторе: **Коньшев Виктор Алексеевич**, заведующий кафедрой менеджмента АНО ВПО «Московского областного гуманитарного института», доцент, доктор экономических наук 142100, г. Подольск, Московской области, ул. Комсомольская, 1, тел. (4967) 55 59 41

**UDC 65**

**Konyshev V.A.**

Moscow regional institute of humanitarian studies, iuh\_podolsk@mail.ru

**THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN RESTRUCTURING ENTERPRISES**

The author made the analysis of concepts and principles of business process reengineering, reviewed the possibility of restructuring enterprises through business processes, as well as illustrated the relevance of these processes.

Key words: business process, restructuring, asset restructuring, business restructuring, restructuring, reengineering of business processes.

**Bibliography:**

1. Zabrodin Y.N., Kurochkin V., Shapiro, V.D., Olderogge N.G. Management restructuring of companies: a manual / N. Zabrodin, V. Kurochkin, V. Shapiro, N. Olderogge. — М.: Publishing house «thing» ANE, 2010. – 528 p.
2. Koshkin L.I., Khachaturov A.E. Bulatov I.S. Principles of Management. The electronic version of «Ecoline», 2000.
3. Medyn V.G., Ildemenov S. Re-engineering of innovative entrepreneurship / under. Prof. Ed. V.A. Irikova. - М.: UNITY, 1999. - 414 p.
4. Oyhman E.G., Popov E.V. Reengineering of business: Re-engineering organizations and information technology. Moscow: Finances and Statistics, 1997.- 336.
5. Reengineering: Success Factors — CONSULTIG.RU № 25 (84).
6. Telnov Y.F. Reengineering of business processes. - 2nd ed., Revised. and add. Moscow: Finances and Statistics, 2004. – 320 p.