

Лекция 3. ИНЖИНИРИНГ И РЕИНЖИНИРИНГ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Инжиниринг организации.

3.2. Реинжиниринг организации

Деятельность любого предприятия представляет собой совокупность бизнес-процессов, то есть совокупность действий и решений, направленных на достижение определенных целей. При этом всегда стремятся организовать деятельность фирмы так, чтобы можно было получить наилучший результат. Для этого нередко требуется соответствующим образом, наиболее эффективно организовать бизнес-процессы на предприятии. То есть эффективность деятельности компании (и, следовательно, прибыльность, конкурентоспособность и стоимость компании) в значительной степени определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в этой компании. Собственно, для наиболее качественного управления деятельностью предприятия и процессами в нем могут использоваться такие подходы как инжиниринг и реинжиниринг, которые являются частью стратегического управления предприятием. В нынешних условиях, когда можно наблюдать сильное развитие информационных и других технологий, любая организация, стремясь повысить свою конкурентоспособность, вынуждена искать способы быстрого и в то же время качественного перестроения функционирования процессов на предприятии с возможностями увеличить эффективность его деятельности в несколько десятков, а может и сотен раз. Таким образом, одна из основных отличительных черт функционирующих сегодня организаций, состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях, ускоренно адаптируют функции организации к условиям, требованиям и запросам субъектов рыночных отношений. В данных ситуациях применяются направления инжиниринга и реинжиниринга.

«Инжиниринг» – это инженерно-консультационные услуги, связанные с подготовкой производственного процесса, или услуги по обеспечению нормального хода процесса производства и реализации продукции.

Чтобы успешно функционировать в современных условиях, предприятие должно адаптироваться и постоянно приспосабливаться к изменяющемуся окружению. Для этого и необходим инжиниринг бизнеса. Компания должна быть организована таким образом, чтобы находить и выявлять постоянные изменения во внешнем мире. Предприятие не может быть стабильным, оно должно изменяться постоянно, чтобы удовлетворять запросы потребителей, не уступать сопернику в условиях жесткой конкуренции, усовершенствовать свои внутренние процессы, развивать диапазон предлагаемых товаров и услуг и ставить перед персоналом реальные цели.

Некоторые фирмы могут использовать комплексный инжиниринг, т.е. совокупность услуг и поставок, необходимых для строительства промышленного предприятия или объекта инфраструктуры.

Инжиниринг бизнеса направлен на организацию коммерческого предпринимательства на конкурентоспособной основе и представляет собой множество методик, используемых для проектирования бизнеса, удовлетворяющего заданным целям компании.

Основные фазы и этапы инжиниринга:

- диагностика. Во-первых, диагностика включает описание текущего состояния организации. На этом этапе изучается взаимосвязь фирмы с окружающей средой, оценивается результативность деятельности (качественные и количественные показатели), анализируются состав, качество и выполнение функций и операций, происходит оценка структуры предприятия и рассматриваются различного рода потоки (материальные, финансовые, информационные), которые затрагивает эта деятельность. Во-вторых, определяются иерархия и приоритетность целей реорганизации, при этом должны быть сформированы и учтены ограничения по каждой из целей. В-третьих, формируются и оцениваются качественные и количественные критерии достижения целей, а также разработка способов контроля.

- проектирование. В рамках данной фазы сначала вырабатываются функционально-структурные и информационные модели организации бизнес процессов, и проектируются варианты оргструктуры. Затем моделируются различные варианты организационной модели по всем её компонентам, и прогнозируется реакция персонала на каждую из моделей. После чего эти варианты оцениваются выбранным ранее ограничениям и критериям. После анализируются факторы внешней и внутренней среды организации, влияющих на разработку и выбор стратегии.

- реализация. Во-первых, осуществляется реорганизация и другие запланированные мероприятия, то есть привлекаются необходимые ресурсы, обеспечивается вовлечение персонала в процесс, координируются действия участников процесса. Во-вторых, происходит контроль и оценка результатов деятельности, сопоставление фактических и ожидаемых значений критериев преследуемых целей, а также выявляются причины расхождения результатов и вырабатываются корректирующие мероприятия.

То есть инжиниринг можно рассматривать как действенный метод современного менеджмента, обеспечивающий стабильный мониторинг изменений внешней среды и преобразование с их учетом бизнес-процессов, а также создание новых моделей организации бизнеса.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это фундаментальное переосмысление и радикальная перестройка процессов для того, чтобы добиться одновременного и значительного улучшения главных показателей работы, таких как стоимость, качество и скорость исполнения. В отличие от остальных технологий улучшения функционирования фирмы главная черта реинжиниринга бизнес-процессов – формирование совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учёта того, что было раньше. Основной акцент в рамках данного направления изначально делается на то, что организация "должна сделать", и уже потом - как это лучше сделать, используя всесторонние обследования и рационализацию внутренних процессов, структур и технологий. Невозможно отрицать тот факт, что постоянное улучшение – это первоочередная цель каждой фирмы сегодня, и если она хочет выжить и успешно функционировать в среднем или долгосрочном периоде. РБП – это инструмент, специально разработанный, чтобы помочь в обстоятельствах, требующих масштабных изменений, обеспечить которые используемые схемы улучшения процессов не в состоянии. Если подходить к вопросу о рабочих процессах с позиций РБП, но нельзя не отметить существенное снижение объемов этих процессов. В результате чего обнаруживаются операции, которые когда-то казались, и, возможно, были логичными и полезными, но по каким-то причинам сегодня не нужны. Основное, что дает нам РБП, если его применять правильно, - это способ достижения тех целей, которые долгое время считались теоретически достижимыми, но на деле у большинства организаций не хватало ни технологий, ни мужества использовать их.

Проект по реинжинирингу предприятия обычно включает следующие четыре этапа:

1) разработка образа будущей компании – спецификация основных целей компании исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, общего уровня бизнеса в отрасли (определяется на основе анализа какой-либо из ведущих фирм смежной отрасли, не являющихся конкурентами и готовых предоставить необходимую информацию о себе) и текущего состояния компании;

2) создание модели существующей компании (называемое также обратным, или ретроспективным инжинирингом). На этом этапе менеджеры с участием разработчиков информационных систем должны разработать детальное описание существующей компании, идентифицировать и документировать ее основные бизнес-процессы, оценить их эффективность;

3) разработка нового бизнеса (прямой инжиниринг);

4) внедрение перепроектированных процессов. Интеграция и тестирование разработанных процессов и поддерживающей информационной системы, обучение сотрудников, установка информационной системы, переход к новой работе компании.

Суть реинжиниринга – начать с чистого листа, отказаться от распространенных представлений, общепринятых предположений и изобрести новые подходы к структуре процесса, в которых мало или вообще нет сходства с подходами предыдущих эпох. Реинжиниринг – это поиск новых моделей организации работы.