ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

И.В. Маслова

В современных условиях формирования новых экономических отношений у российских предприятий появляется необходимость совершенствования производственных процессов методами реинжиниринга. Несмотря на достаточно большое количество имеющихся на данный момент теоретических работ по реинжинирингу, непосредственных разработок в области организации реинжиниринга чрезвычайно мало.

На взгляд автора особенности организации реинжиниринга производственных процессов формируются под воздействием комплекса факторов. Их можно представить в виде трех групп.

Во-первых, наиболее общий подход отражают внешние факторы и внутренние факторы. Внешние факторы влияют на предприятие, которое решило провести реинжиниринг извне, их изменение не подвластно воле предприятия. Внутренние факторы, напротив, напрямую связаны с организацией работы самого предприятия. Внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений, в то время как внешние факторы являются факторами среды, находящиеся вне предприятия, которые оказывают серьезное влияние на его успех. К ним следует отнести хозяйственное окружение, динамика рынка, государственное регулирование и другие изменения.

Вторую группу формируют организационные, экономические, производственные и социальные факторы, являющиеся контролируемыми на предприятии. Эти факторы, в свою очередь, формируют особенности деятельности конкретного предприятия и определяют условия его функционирования. Взаимовлияние данных факторов порождает результаты организационного, производственного, экономического и социального характера. Эти результаты в большей степени характеризуют особенности организации реинжиниринга производственных процессов на предприятии.

Третья группа частных факторов формируется под воздействием особенностей конкретного производственного процесса. К таким факторам относятся: тип производственного процесса; границы производственного процесса; состав и характер используемых ресурсов; количество исполнителей производственного процесса; средства автоматизации, обеспечивающие реализацию процесса; методы финансирования производственного процесса; команда, разрабатывающая и реализующая проект реинжиниринга.

Кроме того, можно выделить ряд общих особенностей организации реинжиниринга производственных процессов, присущих большинству предприятий:

- повышенный риск неудачи при реализации реинжиниринга;
- организация реинжиниринга в условиях постоянного ограничения всех видов ресурсов, особенно финансовых;
- необходимость постоянных маркетинговых исследований;
- непрогнозируемый уровень получаемых доходов (убытков) на вложенный капитал.

Эти особенности требуют от предприятий при организации реинжиниринга поиск путей снижения риска и изыскания всех необходимых видов ресурсов для проведения работ, связанных с организацией, применения специальных методов финансирования проектов и поиска путей решения финансовых проблем.

При организации реинжиниринга наряду с финансовыми проблемами возникает и ряд других проблем, которые определяются основными характеристиками производственных процессов и особенностями предприятия. Проблемами организации реинжиниринга производственных процессов автор полагает следующие:

1. Отсутствие квалифицированных кадров в области организации и управления производством, большинство менеджеров высшего и среднего уровней до сих пор не

владеют необходимым арсеналом знаний для совершенствования производственных процессов на предприятии.

2. Дефицит финансовых ресурсов для привлечения высококвалифицированных консультантов в области реинжиниринга.

3. Ограничен доступ к высоким технологиям и новым информационным системам, так как их покупка требует значительных одноразовых финансовых затрат.

4. Высокая степень неопределённости и рисков при проведении реинжиниринга на промышленных предприятиях.

5. Низкий уровень организационной культуры на промышленных предприятиях;

6. Слабая мотивация персонала предприятия, что приводит к сопротивлению персонала изменениям, вызванным реинжинирингом.

7. Устаревающая, изношенная производственно-техническая база предприятий, низкий коэффициент ее использования, что поражает высокие амортизационные и эксплутационные расходы.

8. Отсутствие инвестиционных источников и ресурсов для проведения реинжиниринга.

Проблемы организации реинжиниринга производственных процессов представляются автору как присущие основным функциональным подсистемам предприятия: производственной, финансовой, технической, кадровой. Среди проблем можно выделить не только свойственные одной функциональной подсистеме, но и межфункциональные проблемы. Проблемы межфункционального характера являются наиболее существенными и при организации реинжиниринга производственных процессов необходимо учитывать вероятность их возникновения. Организация реинжиниринга должна быть построена таким образом, чтобы подобные проблемы не возникали или же их влияние было бы минимальным.