

*С.В. Гавриловская,  
канд. социол. наук, зав. каф. УиНО,  
И.И. Крейда, студентка 5 курса  
специальности «Налоги и налогообложение»  
ГАОУ ВПО ТО «Тюменская государственная академия  
мировой экономики, управления и права»  
Г. Тюмень*

## **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ПРИ БИЗНЕС-РЕИНЖИНИРИНГЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

Проводить необходимые изменения в компании можно постепенно и поверхностно, а можно сразу и кардинально с помощью бизнес-инжиниринга, под которым понимают «фундаментальное переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов в целях улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса, скорость функционирования, финансы, маркетинг, построение информационных систем для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы» [2].

При реинжиниринге бизнеса принципиальное значение приобретает согласованность, взаимообусловленность и взаимодополняемость действий. Еще одна особенность реинжиниринга - в его системе каждый работник нацеливается не столько на хорошее и своевременное выполнение возложенной на него работы, сколько на то, чтобы обеспечить максимально высокий конечный результат всего бизнеса [5]. При этом реинжиниринг обладает следующими свойствами:

- отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы «с чистого листа». Это позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности; если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
- приведение к значительным изменениям показателей деятельности, на порядок отличающихся от предыдущих.

Поэтому реинжиниринг применяется в тех ситуациях, когда: а) организация находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.; б) текущее положение организации может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными: организация сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса; в) в задачи деятельности благополучных, быстрорастущих и агрессивных организаций входит ускоренное наращивание отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Процесс реинжиниринга можно подразделить на основные этапы.

1. Формирование желаемого образа организации. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя. Правильный выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса.

2. Создание модели реального или существующего бизнеса организации. Этот этап называют ретроспективным, или обратным реинжинирингом. Здесь воссоздается система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

3. Разработка модели нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса - прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия: а) перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения; б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов; в) создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса; г) производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе.

4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность организации. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым.

Основным этапом реинжиниринга является оценка эффективности управления бизнесом.

В настоящее время единого подхода к оценке не существует. Обобщив научные разработки, в которых их авторы (Бернар, Питер Друккер, Питерс, Уотермен и др.) пытались найти критерии оценки эффективности, Д.Скотт Синк в 1989 г. назвал семь основных факторов эффективности:

- действенность - степень достижения организацией поставленных перед ней целей;
- экономичность - показатель, характеризующий результативность организационной системы в отношении затрат;
- качество - степень соответствия фирмы требованиям, необходимым для производства товара, подлежащего использованию;

- производительность - это соотношение количества продукции фирмы и количества затрат на выпуск соответствующей продукции;
- качество трудовой жизни - реакция людей на условия труда и психологический климат в фирме;
- прибыльность - это соотношение между валовыми доходами и суммарными издержками;
- нововведения - творческий процесс приспособления фирмы к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям. Это процесс поддержания пригодности продукции с точки зрения потребителя.

По мнению Ковалишиной Г.В. [3] направлениями оценки являются: достижение цели; качество функционирования; экономичность; изменения в качестве рабочей силы; внешние и внутренние социально-экономические условия.

В наиболее общем смысле оценка эффективности управления включает совокупность различных методов, что позволит получить наиболее полную оценку эффективности управления объектом. При этом наиболее продуктивным здесь является *системный подход*, который представляет собой оценку большого количества информации различной природы с помощью универсальных показателей. Он включает следующие разделы: выявление всех аспектов оцениваемого критерия; исследование каждого из аспектов оцениваемого критерия соответствующими методами анализа; универсализация полученных результатов оценок; обработка результатов; выработка рекомендаций по улучшению оцениваемого критерия. Конечная цель системного подхода – повышение степени эффективности оценки путем включения всех аспектов оцениваемого критерия и достижение следующих показателей:

- четкая целевая организация и взаимосвязь общих целей организации, подразделений, их коллективов: повышение производительности, качества работы и выпускаемой продукции, гибкость в управлении, постоянное повышение квалификации рабочих и специалистов по управлению;

- построение стратегии развития производства, совершенствование системы управления, стабилизация уровня занятости, разрабатываемая совместно представителями руководства фирмы, подразделений, профсоюзов и непосредственно рабочих; участие рабочих в процессе управления.

Применение системного подхода предполагает выполнение следующей последовательности действий, которая составляет содержание процесса выявления оцениваемых показателей:

1) установление границы объекта, подлежащего оценке, т.е. представление объекта в виде некоторой изолированной части реального мира. При этом в практике следует разделять сложные объекты на подсистемы, которые можно изучать по отдельности без излишнего упрощения реальной ситуации;

2) определение показателя эффективности, на основе которого можно оценить характеристики объекта с тем, чтобы сравнить с «наилучшим» показателем функционирования объекта;

3) выбор внутрисистемных независимых переменных, которые должны адекватно описывать показатели или условия функционирования объекта и способствовать тому, чтобы все важнейшие технико-экономические решения нашли отражение в оцениваемых показателях;

4) выбор метода анализа, охватывающего все показатели и отражающего влияние независимых переменных на значение показателя эффективности.

Пример расчета показателей и оценки эффективности системы управления организацией по предлагаемым Г.В. Ковалишиной направлениям представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Пример расчета показателей оценки эффективности системы управления организацией до и после внедрения новой организационной структуры [3]

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		I	II
1	2	3	4
Достижение цели	Степень достижения целей	0,5	0,8
	Расширение доли рынка сбыта	0,4	0,7
	Сохранение и развитие фирмы как целостной организации	0,5	0,8
	Выход фирмы из кризиса и получение прибыли	0,5	0,8
Качество функционирования	Соотношение централизации и децентрализации	0,6	0,8
	Рост гибкости организационных форм	0,5	0,6
	Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии структуры	0,5	0,6
	Эффективность текущей обработки информации, включая ее комплексность	0,5	0,7
	Скорость и точность выдачи информации по специальным запросам	0,4	0,6
	Надежность и безопасность информации	0,5	0,7
	Своевременность информации	0,5	0,65
	Наличие необходимой информации	0,6	0,8
Экономичность	Экономия от масштабов сбора, обработки и передачи данных	0,5	0,7
	Удельный вес издержек управления в общих издержках производства	0,6	0,8
	Затраты на подготовку управляющих (руководителей)	0,3	0,5
	Затраты на привлечение специалистов-	0,3	0,55

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		I	II
1	2	3	4
	консультантов по управлению		
	Эффективность управляющих	0,5	0,75
	Точность решений, включающая точность сбора исходных данных и выполнения вышестоящих задач	0,6	0,8
	Надежность решений, связанная с их обоснованностью	0,6	0,7
	Быстрота подготовки и принятия решений	0,4	0,65
	Гибкость и последовательность принимаемых решений	0,4	0,5
Изменения в качестве рабочей силы	Гибкость системы продвижения по службе	0,5	0,8
	Полномочия работников и их ответственность	0,3	0,7
	Степень удовлетворения выполняемой работой	0,6	0,75
Внешние и внутренние социально-экономические условия	Гибкость и приспособленность к изменяющимся условиям внешней среды	0,4	0,7
	Способность организации правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать реальные внешние условия и своевременно перераспределять ресурсы	0,4	0,7
	Наличие обоснованных и хорошо сформулированных целей	0,3	0,65
	Способность эффективно использовать ресурсы	0,3	0,7
	Степень интеграции основных подразделений организации, обеспечивающей согласованность их действий для достижения общих целей	0,4	0,6
Сумма		13,4	20,1
Максимальная сумма =29			

Показатели эффективности оцениваются экспертами в баллах. Полученная оценка в баллах по базовому (I) и предлагаемому (II) вариантам применяется для корректировки основных показателей деятельности организации, что позволяет получить количественную характеристику будущей тенденции. С этой целью применяют следующие четыре основных метода экспертных оценок:

1. *Метод простой ранжировки.* Метод основан на том, что каждый

эксперт располагает набором признаков, например, время реализации, финансовые затраты, повышение объема сбыта, величина дополнительной прибыли, качество продукции. Эти признаки располагают для каждого объекта в порядке предпочтения. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 - следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются либо вручную, либо с помощью методов математической статистики.

2. *Метод задания весовых коэффициентов.* Метод заключается в том, что каждому показателю ставится в соответствие весовой коэффициент (коэффициент значимости). Используются два варианта формирования весовых коэффициентов:

- сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу, (например, для шести признаков устанавливаются коэффициенты 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 - в сумме это составляет 1);

- для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), все остальные коэффициенты равны долям этого числа (например, 1, 2, 4, 6).

3. *Метод последовательных сравнений (сортировки).* В состав метода входят следующие операции: а) составляется перечень признаков оцениваемого критерия; б) значения критериев записывается в таблицу в порядке убывания значимости; в) по каждому признаку в таблицу записывается оценка реализации каждого признака по всем решениям - максимальная оценка 5 (табл. 2); г) по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака; д) производится сортировка полученных значений по максимальному значению суммы и определяют предпочтительный вариант решения.

Таблица 2 - Оценки признаков по каждому решению [3]

№ п/п	Признак		Оценка реализации			
	Наименование	Коэффициент значимости	Решение №			
			1	2	3	4
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
1	Время реализации	1	4	5	3	3
2	Финансовые затраты	0,8	5	3	4	4
3	Повышение объема сбыта	0,6	5	3	2	1
4	Величина дополнительной прибыли	0,6	2	4	4	5
5	Качество продукции	0,5	2	5	4	3
Сумма			13,2	14,1	11,8	11,3

По данным примера предпочтительный вариант имеет решение №2 с суммой в 14,1 балла.

4. *Метод парных сравнений (парная сортировка).* Метод реализуется путем парных сравнений признаков каждого управленческого решения (УР) и

дальнейшей статистической обработкой управленческих решений (рис. 1). На схеме варианты управленческих решений, сравниваемых по набору их признаков.

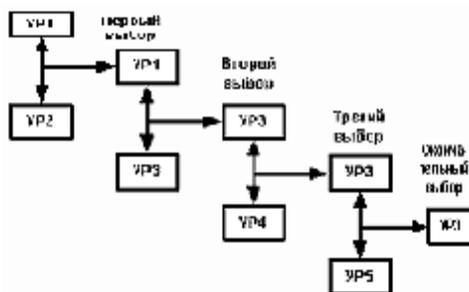


Рисунок 1 - Схема реализации метода парных сравнений

Для осуществления парных сравнений по приведенной схеме управленческие решения записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых управленческих решения, лучшее из них сравнивается с третьим управленческим решением и т.д. В результате парных сравнений выбирается одно лучшее управленческое решение.

Таким образом, значение системного подхода при бизнес-реинжиниринге заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, т.к. системный подход стимулирует его: а) поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации; б) заставляет думать о потоках информации, проходящих через всю систему и акцентировать внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

#### Список литературы

1. Гаврилов, А.И. Реинжиниринг бизнес - процессов: механизмы реализации [Электронный ресурс] : метод. пособие / Под общей ред. А. И. Гаврилова. — Н. Новгород: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2006. - 364 с.
2. Журавлева, И.О. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода [Электронный ресурс] / И.О. Журавлева // Проблемы современной экономики, №3(19). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21549>
3. Ковалишина, Г.В. Бизнес-реинжиниринг. Системный подход в оценке эффективности управления фирмой [Электронный ресурс] / Г.В. Ковалишина. – Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2002/2/rkovalishina/rkovalishina.asp>
4. Носова, Н.С. Конкурентная стратегия компании, или Маркетинговые методы конкурентной борьбы [Текст] / Н.С. Носова. – М.: Дашков и Ко, Анлейс, 2009. – 256 с.

5. Сергеев, А.А. Реинжиниринг бизнес-процессов [Электронный ресурс] / А.А. Сергеев. - Режим доступа: <http://www.interface.ru/home.asp?artId=4741>