

В. И. Петухов

# Проблемы реинжиниринга российских предприятий



Владимир Петухов

**Проблемы реинжиниринга  
российских предприятий**

«Директ-Медиа»

2014

УДК 338.33  
ББК 65.29

**Петухов В. И.**

Проблемы реинжиниринга российских предприятий /  
В. И. Петухов — «Директ-Медиа», 2014

Монография содержит анализ проблем реализации на российских предприятиях одной из современных концепций формирования конкурентоспособного производства — реинжиниринга. Представлено видение концептуальных основ реинжиниринга, проблемы реализации проектов по отраслям отечественной экономики, роль инновационной системы, связь проектов реформирования предприятий с процессным управлением, анализ причин неудач проектов реинжиниринга отечественных предприятий.

УДК 338.33

ББК 65.29

© Петухов В. И., 2014  
© Директ-Медиа, 2014

# Содержание

Введение	5
Глава 1. Реинжиниринг предприятия – концептуальные основы	6
Конец ознакомительного фрагмента.	8

# Владимир Петухов

## Проблемы реинжиниринга российских предприятий

### Введение

Залогом успешного существования организации в рыночных условиях является конкурентное преимущество. Реинжиниринг – одна из всеобъемлющих концепций формирования конкурентоспособности предприятия на современном уровне. Реинжиниринг на Западе стал активно обсуждаться примерно с начала 1990 года. Статья М. Хаммера «Реинжиниринг: не автоматизируйте – уничтожайте»<sup>1</sup> появилась в 1990 году. Книга М. Хаммера и Д. Чампи<sup>2</sup>, посвященная этой теме, вышла в США в 1993 году. По прошествии 15 лет, активные дискуссии на западе затихли. Уже в 1999 году появилось интервью с Д. Чампи «Реинжиниринг мертв? Не верьте этому...»<sup>3</sup>. В России перевод книги М. Хаммера и Д. Чампи появился в 1997 году<sup>4</sup>. В том же году вышел перевод книги М. Робсона и Ф. Уллаха<sup>5</sup>. Статьи, например в журнале «Менеджмент в России и за рубежом», по этой тематике печатаются с 2000 года. Уровень интереса к концепции реинжиниринга достаточно высок в нашей стране, достаточно посмотреть публикации и перечень диссертаций, посвященных реинжинирингу, а также внимание предприятий и компаний, которые включают эту технологию как способ формирования современного высокотехнологического производства, ориентированного на клиента. Проблема многих современных как российских, так и зарубежных предприятий заключается в несоответствии функциональной структуры организации новому течению бизнес-процесса. Современные организации и предприятия различных отраслей экономики функционируют в условиях высокой изменчивости и сложности внешней среды. Условия мирового рынка, одной из основных характеристик которого является наличие мировой информационной системы, обуславливают резкий рост конкуренции в любой его точке, жизненной необходимостью для предприятий становится быстрая реакция на изменение рыночной конъюнктуры. Это влечет за собой и перестройку всей внутренней организации – от технологии до управления, иерархия и жесткость сменяются гибкостью и высокой адаптивностью к изменениям. Функциональное управление уступает место процессному управлению, управлению на основе бизнес-процессов. Важнейшую роль в этом переходе играют информационные технологии, использование которых должно быть направлено не на улучшение существующих процессов и процедур, а на формирование принципиально нового гибкого производства, ориентированного на клиента.

---

<sup>1</sup> Reengineering Work: Don't Automate. Obliterate by Michael Hammer. Harvard Business Review, July-August 1990. <http://vernikov.ru/material91.html>

<sup>2</sup> Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – N.Y.: Harper Business, 1993.

<sup>3</sup> Реинжиниринг мертв? Не верьте этому... Интервью с Джеймсом Чампи. Harvard Management Update. March 1999 [http://consulting.ru/econs\\_art\\_272676113/cons\\_printview](http://consulting.ru/econs_art_272676113/cons_printview)

<sup>4</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе./Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.Петербургского университета, 1997. – 332 с.

<sup>5</sup> Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. – М.: Аудит, «Юнити», 1997. – 224 с.

## **Глава 1. Реинжиниринг предприятия – концептуальные основы**

Концепция реинжиниринга имеет уже двадцатилетнюю историю и, как и другие концепции, пережила за это время эйфорический восторг, скепсис, критику, ослабление внимания. Очень много написано по поводу реинжиниринга, есть учебная дисциплина по некоторым специальностям, есть примеры успешной реализации реинжиниринговых проектов и столько же неудачных примеров. Время от времени надо возвращаться к концептуальным основам, чтобы с учетом опыта сформировать фундаментальное понимание сущности происходящих процессов.

Так что же определили в своей книге Хаммер и Чампи? Новую парадигму, концепцию, технологию решения управленческих задач в новых условиях, методы и методику менеджмента, новые формы и методы управления? Что стоит за громким утверждением авторов, что реинжиниринг – бизнес-революция?

Многие реинжиниринг восприняли действительно как революционную теорию, гарантированно обеспечивающую прорывное улучшение в работе предприятий и организаций и стали рассматривать его как универсальное средство решения всех проблем, вплоть до реинжиниринга обучения (Дональд Шандлер, 2001) и реинжиниринга в государственном и муниципальном управлении (Захман, 1999), стоит лишь посмотреть названия статей и диссертаций по этой тематике (научная электронная библиотека [elibrary.ru](http://elibrary.ru) на запрос «ре-инжиниринг» выдает сразу 3341 публикацию из 18042567-!).

Значительное число авторов восприняли реинжиниринг как рядовое явление в числе других концептуальных подходов того периода (например, В. В. Репин, В.Г. Елиферов, ФинЭксперт, 2002): TQM – всеобщее управление качеством, система управления качеством в соответствии с ISO, CPI – система непрерывного совершенствования бизнес-процессов, PIQS – система качества, интегрированная с бизнес-процессами, JIT – система производства на основе поставок «точно в срок» и, конечно, все эти подходы раскрывают свой потенциал на базе IT – информационных технологий, высокого уровня информатизации всех процессов.

Высокий уровень сложности и динамики внешней среды бизнеса, глобализация, формирование мировой информационной сети, развитие технологий привели к необходимости (и возможности!) организации производства по «вытягивающей схеме» (то есть, производства, гибко и быстро реагирующего на количественные и качественные колебания рыночной конъюнктуры) взамен «выталкивающей схеме» (работающей по формуле «массовый выпуск однотипных изделий»). Теоретическое обоснование такого подхода к работе предприятий было сделано в концепциях самоорганизующихся систем, индивидуализации производства, гибкости систем и т.д. Определенные теоретические основы реинжиниринга можно найти и в «Технологии...» Богданова. Практическую реализацию такого производства начала фирма «Тоета» в 80-х годах прошлого XX века, когда руководство приняло решение создать стабильно действующее производство в условиях переменного заказа. Появилась известная система «канбан», работающая не от имеющихся ресурсов и возможностей, а от рыночного спроса.

Хаммер и Чампи увидели возможность создания высокоэффективно работающего производства на новом уровне, возможность (и необходимость!) реализации «вытягивающей» технологической схемы в новых условиях. Поэтому авторы концепции реинжиниринга совершенно справедливо определили его как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких

ключевых для современного бизнеса показателях результативности: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность»<sup>6</sup>.

Как определили авторы, реинжиниринг бизнес- процессов совершенно не означает постоянных, но незначительных изменений, ведущих к небольшому улучшению показателей деятельности компании. В результате успешно проведенного реинжиниринга – быстрого осуществления глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления – компания достигает существенного, «прорывного» роста эффективности. Поэтому реинжиниринг это действительно новый, революционный подход к организации производства в условиях информационного общества.

Принцип разделения труда со времен Адама Смита обеспечивший громадный рост производительности в новых условиях становится неэффективным, адекватным новым условия является подход на основе бизнес- процессов, ответственность за которые от начала и до конца возлагается на сплоченные командным духом производственные группы, способные выполнять широкий спектр работ и имеющих цель выработки наилучших нестандартных решений.

Существует два основных подхода к реинжинирингу: первый – это «совершенствование бизнес-процессов», а второй – «перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов». Совершенствование бизнес-процессов может привести к заметному улучшению, однако, всего лишь приростному по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Такое совершенствование происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий с целью повышения производительности и экономии требуемых ресурсов. В противоположность просто совершенствованию, реинжиниринг предполагает осуществление радикальных, коренных изменений. Это может означать перепроектирование или перестройку как отдельных бизнес-процессов, так и всей организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и тщательного обследования, вскрывающего как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

Если признать научную и практическую обоснованность концепции реинжиниринга, то как быть с упомянутыми выше системами TQM, JIT и т.д.? Считать их отжившими, исчерпавшими свой потенциал, несовременными? Если вспомнить опять опыт «Тоеты», то там составляющими «вытягивающей» схемы организации производства необходимо и были применены эти подходы – добиться прорывного повышения эффективности, когда производство работает «под заказ» (что предполагает резкое усложнение производственной системы) невозможно без системы поставок «точно в срок», без тотального контроля качества и без высокого уровня информатизации всех процессов (что и было сделано сначала на карточках, а потом на электронных носителях), без процесса постоянного совершенствования производства.

---

<sup>6</sup> Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе./Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.Петербургского университета, 1997, с. 52

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.