ветствия техническим регламентам, при заключении государственных контрактов на поставку продукции для государственных нужд, при реализации крупных инвестиционных проектов, при проведении программ обязательного страхования, при обеспечении государственных гарантий и кредитов.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

На повестке дня при создании национальной системы стандартизации государство должно провести ряд очень важных организационных мероприятий:

— провести пересмотр всех действующих технических комитетов (ТК) на принципах оценки эффективности работы ТК; максимально обоснованного соответствия структуры ТК структуре международных и региональных ТК (ИСО, МЭК, МСЭ, СЕН, СЕНЭЛЕК и т.д.); исключения дублирования (параллелизма) и противоречий в работе ТК; укрупнения (объединения «мелкотемных» ТК; максимального привлечения к работе в составе ТК «потребителей» стандартов — крупных предприятий-производителей, объединений юридических лиц, саморегулируемых организаций (ассоциаций, союзов), финансово-промышленных групп, представителей зарубежных фирм; закрепления ведения ключевых секретариатов ТК за институтами Госстандарта России; обязательного наличия у секретариата и участников ТК средств телекоммуникаций, обеспечивающих электронный обмен документацией и электронное голосование по стандартам).

Создать на базе ТК экспертные советы по разработке технических регламентов; по подготовке перечней национальных стандартов, которые будут применяться для соблюдения требований технических регламентов; по разработке правил и методов исследований (испытаний) и измерений, а также правил отбора образцов для проведения исследований (испытаний) и измерений, необходимых для разработки технических регламентов.

Предлагаемые меры по реформированию национальной системы стандартизации должны быть учтены именно сейчас, при формировании новых отношений «государство — национальный орган по стандартизации», разработке комплекса основополагающих документов в соответствии с требованиями Федерального закона «О техническом регулировании».

Михаил СТРЕЛКОВ, «Ремедиум»

Реинжиниринг БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В условиях глобализации экономики конкурирующие на все более открытых рынках корпорации вынуждены постоянно искать новые способы повышения эффективности управления. Тотальная компьютеризация, характерная теперь для всех видов бизнеса, породила новые возможности в этой сфере. Проблема в том, как этими возможностями воспользоваться. Теоретики от менеджмента периодически составляют все новые формулы и рецепты выживания для компаний, эти рецепты с той или иной долей успеха используются на практике, пока очередная «модная» теория не сменяет предыдущую в умах высшего руководства корпораций.

Влияние этого процесса на долю успешных компаний на рынке практически не ощущается. Одни компании растут, другие разоряются и оказываются в руках конкурентов — число банкротств компаний на рынке зависит скорее от фаз экономического цикла. Тем не менее, производительность труда в экономических показателях развитых стран растет, в том числе и за счет более эффективных методов управления. Особенно это характерно для США, где внедрение подобных новшеств происходит постоянно и уже стало элементом идеологии.

Этот процесс идет и в России. Приватизированные, а особенно — вновь созданные частные предприятия стремятся внедрить у себя все лучшее, что есть в западной теории менеджмента. Многие компании не обременены грузом устаревшего опыта индустриальной эпохи, здесь есть молодые управленцы с американским и европейским образованием, хорошо знакомые с последними веяниями в менеджменте. Создавая новый бизнес или расширяя успешный, логично сразу применить современные методы в управлении им.

С другой стороны, находящиеся в кризисном положении предприятия также нуждаются в реформировании управления для вывода из состояния убыточности. Антикризисное управление и консалтинг — другая сфера, где применяются разработанные на Западе концепции в области менеджмента.

Одним из наиболее интересных, но и вызывающих споры методов повышения эффективности работы компании в последнее десятилетие считается реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

Метод этот, как и сам термин, сформулирован в начале 90-х «гуру реинжиниринга» Майклом Хаммером, профессором школы бизнеса Гарвардского университета. В своей концепции он обобщил опыт успешного реформирования в ряде американских компаний.

ЧТО ТАКОЕ BPR

В 1993 г. в США вышла книга М.Хаммера и Дж.Чемпи «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе», считающаяся «библией» реинжиниринга. В ней дано следующее определение BPR:

«Реинжиниринг есть фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Рассмотрим ближе, в чем декларируемая революционность концепции BPR. Понятие «бизнес-процесс» применялось и раньше. Оно означает совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, а «на выходе» получается продукт, представляющий ценность для потребителя. Бизнес-процесс (БП) можно изобразить как ряд логически взаимосвязанных заданий, нацеленных на достижение результата. Каждый бизнес-процесс:

- имеет своих рыночных или внутрифирменных «платежеспособных» заказчиков (получателей);
- пересекает организационные границы между подразделениями компании, а также между разными компаниями, связанными между собой отношениями «поставщик-потребитель».

Бизнес-процесс чаще всего не зависит от формальной организационной структуры компании.

Типичные укрупненные бизнес-процессы, на которые можно разделить деятельность компании, это:

- производство;
- разработка продукта;
- продажи;
- выполнение заказа;
- обслуживание.

Так, весь полупроводниковый бизнес компании Texas Instruments оказалось возможным представить как совокупность всего 6-ти укрупненных бизнес-процессов:

- выработка стратегии;
- разработка продукта;
- планирование и поддержка клиентов;
- развитие производственных возможностей;
- связи с клиентами;
- исполнение заказов.

При этом большинство из выделенных процессов используют в качестве «входного ресурса» «выпуск», то есть продукт, другого БП. «Выпуск» процесса «исполнение заказов» является выходным продуктом компании в целом. При этом самостоятельный процесс «производство» отсутствует, так как вошел в процесс «исполнение заказов», а «продажи» оказались разнесены сразу по нескольким БП. Естественно, каждый укрупненный бизнес-процесс можно представить как совокупность подпроцессов.

На что же должно быть нацелено перепроектирование БП? Реинжиниринг предполагает перенос акцентов внутрифирменного менеджмента с пооперационной специализации на межфункциональные бизнес-процессы, такие, как разработка нового продукта или услуги, выполнение заказов клиентов, послепродажный сервис и т.п.

Процессы не осуществляются сами собой — их выполняют работники, объединенные в некую организационную структуру. Как считает М.Хаммер, вся структура корпорации и состав индивидуальных заданий работников, доставшиеся в наследство от индустриальной эпохи, исходят из того, что работники не слишком образованны, могут выполнять лишь простые операции, не могут брать на себя ответственность. Результатом стала вертикальная, иерархическая структура корпорации, где работники разделены по отделам в зависимости от выполняемых функций, а связь между отделами осуществляют многочисленные менеджеры.

В ходе бизнес-процесса, например, обработки и исполнения заказа клиента на некий товар или услугу, или конструирования нового сложного изделия, работа передается последовательно от подразделения к подразделению. При этом работа не продвигается дальше, пока не будет закончен очередной этап. Масса времени теряется на передачу работы от подразделения к подразделению, всевозможные согласования, учет и контроль, исправление ошибок.

Современные компьютерные технологии и возросшая квалификация работников позволяют организовать процесс совсем по-другому. Работники, занятые в одном БП, объединяются в «процессную команду». Команда может быть постоянной или временной, ориентированной на отдельный проект или эпизодическую работу. В последнем случае команда не формализована. Команда может включать и одного человека — «ситуационного работника», если он может выполнить бизнес-процесс с начала и до конца. То есть менеджер, принимающий заказ от клиента, может с помощью компьютера сам проверить его кредитоспособность, уточнить детали заказа, наличие товара на складе, дать команду на отпуск товара, его доставку и проконтролировать выполнение. На передачу заказа из отдела в отдел не тратится время, клиент имеет дело только с одним человеком, а тот имеет возможность управлять всем процессом и отвечает за его ход.

Конструкторы, создающие новую бытовую технику, могут проектировать корпус и «начинку» параллельно, в соответствии с предварительными техническими условиями, сразу видя результаты работы друг друга и внося необходимые изменения при возникающих нестыковках.

В результате реинжиниринга сложные процессы подвергаются упрощению, а индивидуальные трудовые задания работников, наоборот, усложняются. Соответственно, меняются и критерии подбора работников, и система вознаграждения, и система ценностей работников. Они теперь ориентируются на клиента, а не на начальника. Работникам передается право принятия решений.

Реинжиниринг устраняет не только ненужную работу, но и ту, которая не создает добавленную стоимость. Большинство действий по проверке, согласованию, ожиданию, мониторингу, отслеживанию — то есть непроизводительная работа, имеющая место из-за внутриорганизационных границ и фрагментации процессов, — устраняется в результате реинжиниринга. Это означает, что люди будут иметь больше времени на выполнение реальной работы.

Организационная структура меняется в сторону «уплощения» — уменьшения числа уровней управления. Команды, состоящие из одного или нескольких человек и выполняющие ориентированные на процесс работы, являются самонаправляемыми. При этом число менеджеров среднего звена сокращается, а роль каждого их них меняется: из «начальника» он становится «тренером», создающим условия для работы команд, находящимся рядом и готовым разрешить возникающие проблемы. Роль самой организационной структуры, какой бы она ни была, сильно уменьшается.

Резко сокращаются затраты ресурсов на сбор и обработку необходимой для работы информации. Во избежание дублирования усилий вся собранная информация должна аккумулироваться в одном месте и быть доступной нуждающимся в ней работникам. «Лишняя» информация не собирается вообще. Так, если компания при закупках комплектующих оплачивает заказы по факту поступления на свой склад, она может:

1. Попросить поставщиков не присылать выставляемые счета, во избежание обработки ненужной информации;

2. Не проверять соответствие поступающих комплектующих отдельным заказам, а проверять только соответствие их потребности (на основе которой эти заказы и формировались). При несоответствии проще «автоматически» отправить полученное обратно, чем искать причину ошибки.

Если компания продает товары (услуги) в кредит, для мелких заказов не стоит проверять, выбрал ли клиент свой лимит — затраченное рабочее время сотрудников не окупится возможностью вовремя обнаружить превышение.

Страховая компания может много сэкономить, не проверяя заявки на возмещение незначительного ущерба от автоаварий. Можно сразу направлять клиента в мастерскую, где оценят ущерб, проведут ремонт и выставят счет страховой компании. Проверять же автомастерские следует выборочно, но так, чтобы ремонтники знали, что в случае злоупотреблений с ними сразу расторгнут договор.

Компания, осуществляющая постоянные крупномасштабные закупки, может поручить поставщику поддержание необходимых запасов на своем складе, если полагает, что тот сможет управлять запасами более эффективно. Компания по производству грузовиков Navistar International перепоручила управлением своими складскими запасами шин компании Goodyear. В результате запас шин на складе сократился с 22-дневного до 5-дневного.

Сеть супермаркетов Wal-Mart предложила Procter and Gamble самой управлять запасами подгузников «Памперс». Взамен Wal-Mart предоставила Procter and Gamble лучшие места в своих торговых залах. К тому же Procter and Gamble теперь имеет всю информацию о продажах через Wal-Mart и может лучше планировать собственную деятельность. Контакты между двумя компаниями свелись к инвойсам и платежам.

Подобных примеров М. Хаммер приводит множество. Но, по его мнению, можно выделить и общие черты компаний, осуществивших у себя реинжиниринг:

♦ несколько работ объединяются в одну;
♦ решения принимают работники;
♦ этапы процесса выполняются в естественном порядке;
♦ процессы имеют множество вариантов;
♦ работа выполняется там, где возможно сделать ее наиболее эффективно;
♦ сокращается объем проверок и контроля;
♦ минимизируется необходимость согласований;
♦ ситуационный менеджер — единственный контакт с внешней средой;
♦ преобладают смешанные централизованные/децентрализованные операции.

Фирма, имеющая региональные отделения, должна проверить, нужна ли ей на самом деле вся отчетность, которую присылают «с мест», или ее никто не читает.

Закупку канцтоваров для отделов компаний обычно осуществляет специальная служба, собирающая заявки. В крупной компании проще выделять отделам определенную ежемесячную сумму, чтобы они сами приобретали канцтовары у рекомендованных поставщиков, чем вести ненужную бумажную переписку и содержать специальный отдел.

Контакты организации с внешней средой сокращаются до необходимого минимума — с клиентами работают только менеджеры, занимающиеся сбором заказов.

Излишние перетоки информации и всевозможные согласования между отделами компании практически устраняются — ведь работники сгруппированы вокруг бизнес-процессов.

В чем цель подобной перестройки? Прежде всего достигается экономия времени и сокращение необходимого для работы персонала, а также повышается удовлетворенность клиентов компании. При этом полученный эффект, по мнению М.Хаммера и в соответствии с приводимыми им примерами, выражается не в нескольких процентах сокращения затрат, роста оборота или сокращения персонала, а на десятки процентов или в разы. Что касается времени выполнения одного заказа клиента (что непосредственно не влияет на экономические показатели, зато весьма существенно влияет на конкурентоспособность), то этот показатель может меняться с месяцев на дни, и даже часы.

Именно это — возможность единовременного повышения «в разы» результативности отдельных видов деятельности корпорации — и является для идеологов BPR основанием провозглашать революционность своей концепции.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ BPR

Как компания, по мысли авторов концепции BPR, должна осуществлять реформирование? Прежде всего необходимо определить стратегическую задачу фирмы. Бесполезно планировать изменения на основе текущего положения — надо стремиться создать условия для достижения определенных целей. Вот приведенный М.Хаммером и Д.Чемпи пример того, какой крупная фармацевтическая компания видела себя после реинжиниринга:

♦ Мы — мировой лидер в разработке лекарственных препаратов.
♦ Мы сократили период разработки и регистрации лекарственных препаратов в среднем на 6 месяцев.
♦ Мы — признанный лидер по качеству подготовки заявок на регистрацию лекарственных препаратов.
♦ Мы максимизировали потенциал нашего портфеля разработок новых лекарств с точки зрения их прибыльности.
♦ Мы создали глобальную научно-исследовательскую организацию, объединяющую все наши операторские компании и обладающую такими управленческими структурами и системами, которые позволяют нам гибко и своевременно мобилизовывать наши коллективные ресурсы для разработок новых продуктов.
♦ Мы создали унифицированный и более организованный процесс планирования разработки лекарственных препаратов, принятия решений и операционных процессов во всех подразделениях.
♦ Мы применяем на всех уровнях компании и во взаимоотношениях между всеми ее научно-исследовательскими подразделениями инновационные, основанные на новых технологиях, методы поддержания эффективности нашей работы и управленческих процессов.
♦ Мы разработали и внедрили единую архитектуру информационных технологий во всех подразделениях компании по всему миру.

Затем надо выделить все бизнес-процессы (пример см. выше) и определить, какие из них нуждаются в реформировании. При определении последних авторы концепции рекомендуют руководствоваться тремя основными критериями: дисфункциональность (осуществление каких процессов сопряжено с наибольшими трудностями в настоящее время), значимость (какие процессы оказывают наибольшее воздействие на клиентов компании), осуществимость (какие из происходящих в компании процессов могут быть перепроектированы в данный момент наиболее успешно).

Если последние два критерия для компаний достаточно индивидуальны, то для поиска дисфункциональности авторы концепции предлагают ряд типичных признаков. Например, если отделы компании вынуждены вести оживленный обмен информацией и прибегать к частым консультациям между собой, значит бизнес-процесс искусственно фрагментирован.

Далее создается специальная команда, изучающая выбранный для перепроектирования бизнес-процесс. Для объективности в нее должны входить как «инсайдеры», непосредственно участвовавшие в процессе, так и сторонние «аутсайдеры», в числе которых могут быть приглашенные специалисты консалтинговой компании. Излишне детальное изучение не требуется и может даже повредить. Ведь в конечном итоге надо абстрагироваться от «того, что есть» и спроектировать весь процесс заново.

Затем методом «мозгового штурма» делаются попытки заменить составляющие процесс действия на более эффективные (обычно, более простые), пока весь процесс не будет спроектирован заново и готов к внедрению.

Непосредственно внедрение и отладка нового бизнес-процесса может занять много времени, а процесс BPR в целом, по оценкам, — порядка 1,5 лет. Поэтому осуществление реформы, по мысли авторов, во многом зависит от наличия фанатично преданного идее BPR и упорно проталкивающего ее руководителя среди высших менеджеров компании. Работники и менеджеры среднего звена компании, как отмечают авторы концепции, не заинтересованы в каких-либо переменах. Поэтому, чтобы минимизировать их пассивное сопротивление, надо постараться убедить персонал в необходимости реформ.

КРОМЕ ТОГО...

ТЕМПЫ «РОСТА»

Становятся традиционными встречи ведущих фармдистрибьюторов России с представителями СМИ. Как правило, на этих встречах руководители крупнейших компаний рассказывают о своих успехах и неудачах и обозначают свои планы на будущее. Так было и в один из июльских дней в Москве, где перед журналистами выступили президент фармацевтической группы «РОСТА» О.Ю.Конев, а также вице–президенты компании: Р.Н.Камалетдинов — по стратегическому направлению и Д.М.Шкрабин — по финансам. В докладе «Цели интеграции компаний фармацевтической группы «РОСТА» президент одной из крупнейших национальных дистрибьюторских фирм О.Ю.Конев подробно остановился на проблемах лекарственного рынка России. Отметив локальность отечественного фармрынка, где каждый регион отличается от другого размерами, количеством населения, уровнем его доходов, президент заметил, что, несмотря на неточность данных о темпах роста, динамика фармрынка продолжает оставаться очень высокой. Закончив в мае полностью юридическое оформление, компания «РОСТА» до конца 2003 г. намерена объединить закупки, сделать единое товародвижение с доставкой до филиалов, единую финансовую систему, обобщить информационные потоки для использования всех маркетинговых инструментов, наладить четкую и грамотную систему корпоративного управления персоналом. И, самое главное, добиться понимания сотрудниками, клиентами и поставщиками фармгруппы «РОСТА» ее стратегических целей. Ибо конечная цель продолжающейся консолидации, по словам руководителя, — создать к концу 2004 г. компанию с единым бизнесом и стратегией. Кстати, одним из основных в построении бизнеса компания считает принцип информационной открытости. Поэтому подобные мероприятия решено сделать традиционными. И на следующей встрече с представителями СМИ будет озвучена «коммуникационная» программа взаимодействия компании с аптеками.

Соб. инф.

КРИТИКА КОНЦЕПЦИИ BPR, ЕЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Возникшие перед компанией в процессе конкуренции трудности М. Хаммер сравнивает со стеной на дороге перед автомобилем. Он считает, что менеджеры компании могут прибегнуть к BPR не только тогда, когда уперлись в «стену» проблем, но и когда только завидели ее впереди, либо если их «автомобиль» уверенно мчится впереди конкурентов и есть время «остановиться и быстренько возвести стену» перед ними, чтобы увеличить отрыв еще больше.

Однако BPR таит в себе и опасность. Нет никаких гарантий, что перепроектированный бизнес-процесс будет работать, как задумано, или не породит совершенно новые, непредвиденные трудности.

М.Хаммер разработал свою концепцию на основе изучения опыта успешных реформ в компаниях. Но ведь бывают и неудачи, которые компании не стремятся афишировать. Широкое использование BPR в США дало как положительные, так и отрицательные результаты.

Одна из наиболее известных неудач — попытка реформировать с использованием методов BPR некоторые аспекты деятельности американского министерства обороны в 90-х годах. Хотя какие-то изменения и удалось провести, заметной экономии бюджетных средств так и не было достигнуто. Впрочем, здесь сыграл роль политический фактор — в результате смены администрации в Вашингтоне слишком мало было заинтересованных в реальном успехе этой реформы. Тем не менее государственные структуры многих стран продолжают проявлять интерес к BPR. Так, в 2001 г. был запущен проект реинжиниринга деятельности министерства финансов Южной Кореи, связанный с полным переходом на электронный документооборот в сфере бюджетных доходов и расходов.

По оценкам как критиков, так и апологетов BPR, только 30—50% компаний США, воспользовавшихся методом, в результате реинжиниринга достигли весомых результатов. Некоторые российские специалисты считают, что уже 20% средств, направляемых нашими компаниями в сферу BPR, нацелены на ликвидацию последствий неудачного реинжиниринга.

Критики концепции BPR отмечают, во-первых, что успешный реинжиниринг в компаниях проводился обычно лишь в отдельных подразделениях или достаточно узких и специфических направлениях деятельности, таких как снабжение или обработка заказов. На этом основании они делают вывод, что BPR может иметь лишь очень узкое применение.

Многие считают BPR слишком радикальным методом, противопоставляя коренной ломке менее болезненные традиционные улучшения.

Отчасти репутации BPR повредила и слишком активная пропаганда метода его основным разработчиком. Метод вызывает слишком много вопросов, чтобы рекомендовать его в качестве панацеи для корпораций. Попытка М.Хаммера доказать, что его концепция ни много ни мало отменяет принципы разделения труда и специализации, введенные еще Адамом Смитом, выглядит несколько преждевременной.

Многие специалисты советуют, прежде чем решаться на реинжиниринг, тщательно проанализировать как затраты на BPR, так и возможные убытки от его неудачного проведения, и сравнить их с возможным эффектом.

BPR не следует применять, если имеющиеся бизнес-процессы еще могут быть усовершенствованы без коренной ломки. BPR как радикальная перестройка не может применяться слишком часто. Ничто не мешает в промежутках между BPR совершенствовать работу компании более традиционными методами.

Кое-кто из оппонентов критикует BPR даже за то, что, несмотря на его широкое применение, американская экономика оказалась неспособной предотвратить нынешний спад. Это представляется странным, ведь один только рост производительности труда не может предотвратить спады, а наоборот, может их спровоцировать. И всего один метод, ведущий к росту производительности, также не способен устранить циклические процессы в экономике.

Обобщая сказанное, можно предположить, что:

1. Вставая на путь реинжиниринга, компания должна крайне взвешенно и тщательно подойти к определению самой необходимости BPR, выбору его объектов и непосредственно проектированию.

2. Начав перестройку БП в соответствии с проектом, надо действовать целеустремленно и последовательно, приложить все необходимые усилия для доведения ее до результата.

Но разве не такова формула успеха практически в любой сфере человеческой деятельности?