**О бизнес-процессах и их реинжиниринге…**

Василий Бабушкин, **Светлана** Белова

**Дыма без огня не бывает**

Несмотря на сложность терминов, о бизнес-процессах и их реинжиниринге (BPR – Business Process Reengineering) уже слышали очень многие. Кому-то BPR кажется универсальным лекарством от всех организационных неурядиц, кто-то видит в нем только очередное модное веяние. За последние несколько лет опубликовано огромное количество книг и статей по реинжинирингу, и даже сделаны их подборки.

«Процессный подход» к управлению считают то революционно новым, то хорошо забытым старым. Процессы, на самом деле, всегда были и есть в любой организации в настоящее время. Просто объектами управления они стали относительно недавно и то в редких компаниях. Гораздо проще руководить структурными подразделениями, выполняющими вполне определенные функции и спрашивать результаты с их конкретных начальников.

Однако статичное и раздробленное представление об организации не дает адекватной картины того, как живет, работает и развивается бизнес. Вы можете прекрасно понимать, из каких органов состоит человеческий организм, и как они функционируют по отдельности, но затруднитесь ответить, каким образом съеденное Вами мороженое способствует поднятию настроения J, как устроена цепочка взаимодействий. Департамент можно легко назвать, например «отдел сбыта» или «бухгалтерия».Но как определить границы их действий? Классик процессного подхода М.Хаммер рекомендовал называть процессы, используя слова «от» и «до», например «от размещения рекламы до отгрузки товара».

Бизнес-процессы образуются из множества связей между подразделениями, которые передают друг другу в некоторой очередности ключевое задание. Постепенно, запрос превращается в конечный результат – товар или услугу.

При этом в качестве клиента может выступать не только внешний заказчик, но и другой процесс. Например, для процесса «от получения заявки на канцтовары до выдачи их» потребителями являются все другие процессы в организации.

Нельзя сказать заранее, будет ли удачной попытка внедрения процессного подхода в конкретной организации. Это зависит от многих факторов и, прежде всего, от высшего руководства.

Безусловно, к успеху можно придти различными путями. Эффективные руководители могут иметь индивидуальный стиль управления и использовать различные приемы менеджмента. Каждый из приемом хорош при решении одного класса задач и не подходит в остальных случаях.

В популярности процессного подхода есть рациональное зерно. Этот инструмент почти идеально подходит для проведения изменений в компании, которые не могут ограничиваться только одним отделом. Они, как правило, направлены на решение кроссфункциональных задач. Например, реформируя деятельность отдела закупок, неплохо заодно пересмотреть и деятельность финансовой службы.

Большинство руководителей смирились с тем, что приходится все время вводить в компании какие-то новшества, чтобы успевать за другими или просто "соответствовать" и с радостью пытаются применять процессный подход для облегчения своей нелегкой задачи .

**«Резать» или «лечить»**

Есть два различных подхода к преобразованиям: «реинжиниринг» и «непрерывное совершенствование».

Основная идея первого – радикальное переосмысление и перепроектирование. Реинжиниринг имеет корни в инженерном подходе к науке управления. Смысл описания бизнес-процессов для реинжиниринга – моделирование организации в недрах компьютера или на бумаге, затем изменение этой модели под решение текущих и перспективных задач организации (чаще всего – решительное отрубание нерациональных узлов и функций).

Название «непрерывное совершенствование» (CI, Continuous Improvement) говорит само за себя. Его суть – в долгосрочном развитии организации через развитие ее членов, а происхождение – из социальной психологии.

BPR воплощается скачкообразно, в крупных масштабах, CI – терпеливо, непрерывно, медленными шажочками. BPR проводится сверху вниз, CI – снизу вверх.

Реинжиниринг бизнес-процессов хорош возможностью радикального обновления и шансом быстро и наглядно показать результат, выраженный в долларах. Но у него большие риски: кардинальность, нестабильность, концентрация ресурсов во времени и высокий уровень сопротивления со стороны рядового персонала.

Непрерывное совершенствование более приемлемо с точки зрения сохранения социального равновесия, так как изменения происходят естественным путем, стимулируется самоорганизация людей и коллективов, но CI зачастую страдает от неоперативности принятия решений, завышенных требований к сознательности всех участников процесса и ограниченными возможностями для совершенствования.

BPR создает новые технологии процессов, CI – использует резервы, заложенные в уже существующих технологиях.

Можно сделать вывод, что начинать реинжиниринг нужно только тогда, когда необходимо улучшить показатели работы, во-первых, быстро, а во-вторых, намного, например всего за год и в два раза. Ради 10% улучшения показателей без особой нужды форсировать события BPR может оказаться даже вредным для организации.

Цель реинжиниринга бизнес-процессов – выживание в экстремальной ситуации. Он может дать:

- Существенное сокращение издержек.

- Базу для расширения бизнеса.

- Переход на качественно новый технологический уровень.

- Готовность к внедрению автоматизированных систем управления.

Сегодня конкурентоспособность компании существенно зависит от возможности преобразования ключевых процессов предприятия в поддержку стратегических инициатив, нацеленных на гибкое удовлетворение требований заказчика.

К сожалению, внедрение инженерных технологий управления не способно полностью решить проблемы в быстроменяющихся условиях. Для построения адаптивной клиентоориентированной системы на первый план выходит построение межкорпоративных и межличностных коммуникаций, техническая часть которых действительно опирается на процессный подход и достижения в области IT, но отнюдь не исчерпывается этим.

**Кто не рискует…**

Увы, практика проведения радикальных преобразований в России пока не внушает оптимизма. Более половины проектов заканчиваются провалом. Последствия неудачных попыток реинжиниринга – впустую потраченные деньги и время, упущенные возможности и разрушенная структура организации.

Основные причины непоправимых сбоев при проведении радикальных изменений – плохая предварительная проработка проекта:

- В качестве объектов преобразований выбираются те бизнес-процессы, которые в принципе не могут дать ощутимого экономического эффекта после их реинжиниринга.

- Назначается такой «хозяин процесса», который не в состоянии последовательно и жестко выдерживать план-график работ.

- Рабочая команда недостаточно мотивирована конечным результатом работы.

- Не согласованы реальные требования клиентов и возможности поставщиков процесса.

- Ошибочно спроектирована технология нового бизнес-процесса.

- Выделены недостаточные ресурсы для проведения изменений или, что еще хуже, бюджет урезан на полпути.

- Нововведения просто непонятны рядовым сотрудникам.

- Эффект реинжиниринга неправильно измеряется или недостаточно ярко презентуется руководству и персоналу компании.

- Компания оказывается не в состоянии самостоятельно разработать необходимые методики и инструментальные средства на должном уровне.

Чаще всего, компании, затеявшие у себя революцию, привлекают для поддержки изменений консалтинговые компании, которые уже имеют опыт в проведении подобных проектов и могут реально помочь избежать грубых ошибок.

Типичные функции, которые отводятся консультантам:

- методическая поддержка;

- координация работ с использованием предыдущего опыта;

- организация и проведение семинаров с высшим руководством;

- тренинг и становление команд, способных самостоятельно решать проблемы;

- объективная оценка ситуации;

- «третья сторона» в контактах, как с внешними клиентами, так и внутри компании.

Многие компании имеют прекрасные замыслы преобразований, но побеждают те из них, кто умеет воплощать идеи на практике и не боится трудностей. Организация, руководители которой действительно понимают и принимают процессный подход, имеет очень высокую вероятность успеха. Дорогу осилит идущий!