Михеева Е. З.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРОВЕДЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2007/4/50.html

Статья опубликована в авторской редакции и отражает точку зрения автора(ов) по рассматриваемому вопросу.

Источник

Альманах современной науки и образования

Тамбов: Грамота, 2007. № 4 (4). С. 141-143. ISSN 1993-5552.

Адрес журнала: www.gramota.net/editions/1.html

Содержание данного номера журнала: www.gramota.net/materials/1/2007/4/

© Издательство "Грамота"

Информация о возможности публикации статей в журнале размещена на Интернет сайте издательства: www.gramota.net

Вопросы, связанные с публикациями научных материалов, редакция просит направлять на адрес: almanac@gramota.net

информации этого актива касающейся. Тяжело было бы утверждать, что при этом большая часть участников рынка ведет себя не рационально.

В данном случае цена представляет собой механизм, при помощи которого можно проверить ценность общедоступной информации. Публичное объявление информации вытесняет с рынка частную информацию, как желаемый объект приобретения.

Вопрос о том стоит ли оказывать давление на фирмы, чтобы они "добровольно" предоставляли информацию, остается спорным. От современной экономической науки требуется разработка критериев для нахождения оптимального соотношения между частной информацией и общедоступной информацией на рынке. Это необходимо для успешного формирования государственной политики относительно распределения информации на рынке.

Список использованной литературы

Вальтух К. К. Информационная теория стоимости и законы неравновесной экономики. – М.: Янус-К, 2001. – 896 с.
Джанков С., Маклиш К. Ненова Т., Шляйфер А. Формы собственности на СМИ и экономическое процветание // Право на свободу слова. Роль СМИ в экономическом развитии / Сокр. пер. с англ.; Всемирный банк. - М.: Издательство «Весь мир», 2005. – 179 с.
Полтерович В. М. Институциональные ловушки: есть ли выход? // Общественные науки и современность. – 2004. № 3. С. 23-32.
Admati A. R. A Noisy Rational Expectations Equilibrium for Multi-asset Securities Markets // Econometrica. – 1985. Vol. 3. – P. 629-657.
Dwyer G.-P., Hafer R. W. Interest rates and economic announcements // Federal Reserve Bank of St. Louis Review. – 1989. – Vol. 2. – P. 34-46.
Hardouvelis G. A. Economic news, exchange rates, and interest rates // Journal of International Money and Finance. – 1988. – Vol. 7. – P. 23-35.
Kandel, E., Pearson N. D. Diferential interpretation of public signals and trade in speculative markets // Journal of Political Economy. – 1995. – Vol. 4. – P. 831-872.
Krueger A. B., Fortson K. N. Do Markets Respond More to More Reliable Labor Market Data? A Test of Market Rationality // Journal of the European Economic Association. – 2003. – Vol. 1. – P. 933.
Veronesi P. Stock market overreaction to bad news in good times: A rational expectations equilibrium model // Review of Financial Studies. – 1999. - Vol. 5. – P. 975-1007.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ПРОВЕДЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Михеева Е. З.
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Реинжиниринг бизнес-процессов используется как технология, способствующая повышению эффективности деятельности предприятия за счет выделения бизнес-процессов и оптимизации структуры бизнес-процессов, может помочь многим промышленным предприятиям [Hammer M 2003: 56].

Проекты реинжиниринга бизнес-процессов проводятся по всему миру уже около 10 лет, однако в России данная технология еще только начинает внедряться на предприятиях.

Только в США к середине 90-тых годов реинжиниринг бизнес-процессов применяли более двух третей крупных компаний, таких лидеров мирового рынка как Kodak, Ford Motors, IBM, Procter & Gamble, General Motors, Hewlett Packard. Кроме американских компаний реинжиниринг бизнес-процессов осуществляют такие крупные компании Германии как «Сименс», «Маннесманн», «ФЕБА», «Хёхст», «Фольксваген», и др. [Кокина 2000: 95].

Многие предприятия, осуществляющие реинжиниринг бизнес-процессов, не добиваются в нем успеха. Экспертные оценки показывают, что около 50% проектов заканчивались неудачей.

Но если проводить реинжиниринг бизнес-процессов правильно, то снижаются затраты и длительность цикла на 60-90% и уровень ошибок на 40-70% [Абдикеев 2005: 192].

Накопленный зарубежный опыт позволяют сделать вывод о факторах успешного проведения реинжиниринга бизнес-процессов, что бы избежать негативных последствий от неправильного применения проектов реинжиниринга отечественными предприятиями.

При проведении реинжиниринга бизнес-процессов должны быть выделены приоритетные цели и бизнес-процессы. Поскольку предприятие не может осуществлять реинжиниринг большого числа бизнес-процессов, так как время и ресурсы на оптимизацию ограничены.

Например, в филиале американской страховой компании Cigna Internetional, находящемся в Великобритании в середине 90-х годов начала реализовываться программа реинжиниринга. Компания решила последовать примеру проведения успешного реинжиниринга в американских отделениях. Команда внешних консультантов и собственных менеджеров проанализировала текущее положение компании, по результатам которого был разработан проект реинжиниринга.

Большое внимание уделялось выработке четких измеримых целей и критериев измерения, которые позволили бы оценить не только процесс продвижения к целям, но и результаты [Оболенски 2005: 186].

В результате внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов темпы роста продаж достигли 7-10%, показатели операционной прибыли изменились с отрицательных до положительных. Уровень обслуживания вырос с 52 до 90%, качество выросло с 55 до 90 %. в результате компания стала гибкой и готовой к изменениям внешней среды.

Наличие программного обеспечения и современных информационных технологий является необходимым условием успешного реинжиниринга бизнес-процессов.

Так, например, компания IBM Credit могла бы на основе внедрения компьютерной сети в существовавшую организационно-управленческую систему ускорить прохождение заявок на кредиты всего лишь на 10%. В то же время компьютеризация подвергшихся прошедших реинжинирингу бизнес-процессов обеспечила более чем 90% рост производительности.

Компания Kodak могла бы за счет использования современных рабочих станций автоматизированного проектирования всего на несколько суток сократить существовавший процесс разработки новой продукции и необходимого технологического оборудования. Однако на основе компьютеризации прошедшего реинжиниринга бизнес-процессов было достигнуто 50% сокращение сроков разработки.

При разработке проекта реинжиниринга отечественными предприятиями возникают трудности оптимизации бизнес-процессов, поскольку американские подходы к моделированию бизнес-процессов оказываются малоэффективными в российской действительности, а готовая технология на российском рынке отсутствует.

Промышленное предприятие концентрируется на перепроектировании бизнес-процессов, игнорируя все остальное, осуществляя радикальные преобразования своей деятельности.

Компания BCS, основанная в 1980 году, является подразделением американской корпорации AT@T , специализирующейся на продаже, монтаже и сервисном обслуживании офисных АТС и других систем связи. К началу 1990-х голов началось уменьшение объемов продаж, и AT@T рассматривала возможность продажи подразделения.

Удовлетворенность заказчиков (готовность совершить повторную покупку) упала до 53%, удовлетворенность служащих не превышала 38%. Стало очевидным, что без радикальных перемен компания не выйдет из кризиса.

В 1989 году была сформирована команда собственных консультантов, в задачи которой входило изучение существующих процессов и разработка прибыльного варианта работы.

В результате внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов у 19 тыс. из 26 тыс. служащих изменилось содержание рабочей деятельности.

В итоге были получены следующие улучшения: максимальная удовлетворенность возросла к 1993 году до 80 %, и 1993 год стал для компании прибыльным [Оболенски 2005: 146].

Для успеха реинжиниринга бизнес-процессов необходима поддержка всех уровней управления и формирование команды специалистов проведения реинжиниринга.

Banca d'America et d'Italia на момент начала проведения реинжиниринга бизнес-процессов занимала не более 1% рынка и в 1988 году операционные расходы поднялись выше среднего уровня, выросло число недовольных клиентов, и было трудно установить, какие продукты отделения приносят прибыль.

Была сформирована команда менеджеров для проведения стратегического анализа, которая обнаружила, что 90% всех проблем происходит от отсутствия стратегии в управлении информацией. Встала необходимость обновления процессов в банковских отделениях, переведя их на безбумажную технологию проведения операций.

В результате разработки и внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов открыты 50 новых отделений, сотрудники в которые набирались из числа персонала, который оказался лишним в перепроектированных отделениях, а штат в отделениях уменьшился с 7-9 до 3-4 человек. Время на завершение операций сократилось с 2 часов до 10 минут. Доходы увеличились в 2 раза, число клиентов возросло в 300 раз, расходы на обслуживание информационных систем сократились на 20%.

Основными составляющими процесса реинжиниринга бизнес-процессов является оценка готовности к ним организации и разработка плана их внедрения. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Инициаторы преобразований обязаны иметь полномочия для принятия решений об изменениях и претворять их в жизнь.

Деятельность Birmingham Midshies Bulding Society осуществлялась на территории Великобритании. Реализации проекта реинжиниринга а предприятии началось в 1990 году. Основная цель реализации проекта – объединение усилий всей организации для максимального удовлетворении клиентов. В деятельности организации наступил спад, обусловленный внутренними проблемами контроля в условиях слишком быстрого роста и недостаточно разработанной стратегии. В результате перед компанией встал выбор: измениться или слиться с конкурентами и исчезнуть.

Информация о внедрении и ценностях, новой структуры предприятия была доведена до служащих. Для того, что бы способствовать продвижению организации к намеченным изменениям была сформирована команда, сотрудники организации были мотивированы на достижение поставленных целей.

В результате внедрения проекта реинжиниринга бизнес-процессов организация достигла следующего:

Удовлетворенность клиентов увеличилась с 88 % до 97 %.

Прибыль на одного служащего увеличилась в 5 раз.

Доходность капитала увеличилась в 3 раза.

Доходность выросла на 33%, активы увеличились на 19%.

Реинжиниринг показал себя одним из наиболее мощных способов повышения эффективности производственно-экономической деятельности предприятий. Анализ опыта применения реинжиниринга бизнес-процессов позволяет избежать типичных ошибок при внедрении проектов реинжиниринга и эффективно оптимизировать деятельность предприятия [Тельнов 2005: 136].

Список использованной литературы

Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильденемов С. В., Киселев А. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Издательство Эксмо, 2005.-592. – (MBA), ISBN 5-699-10590-5, С. 192.

Конина Н. Реинжиниринг компаний ФРГ и их глобальная конкурентоспособность. - Проблемы теории и практики управления, 2000, № 4, С. 95.

Ник Оболенски. Практический реинжиниринг бизнеса.- М.: Издательство «Лори», 2005.-368.- ISBN 5-85582-185-4.

Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: финансы и статистика, 2005.- 320 с.: ил. ISBN 5-279-02912-2.

Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. - N.Y.: Harper Collins, 1993.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АКТИВИЗАЦИИ УЧЕБНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ

Молоткова Н. В., Золотарева Г. М.

Тамбовский государственный технический университет

Формирование рыночной экономики в России создает условия, при которых возрастает значимость человеческого фактора в производстве, бизнесе, в условиях труда: знания, опыт, навыки работников становятся главным источником эффективности и конкурентоспособности деловых организаций.

Эффективность рыночного будущего нашей страны зависит от интеллектуального капитала, в частности, от квалификации и профессионализма руководителей организаций, уровня их компетентности, умения прогнозировать обстановку и адекватно оценивать рыночную конъюнктуру, а от того, насколько своевременно приняты эффективные управленческие решения и как они осуществляются на практике. Для достижения профессионализма такого уровня современных менеджеров необходимо обучать инновационным интерактивным технологиям, формирующим аналитическое и прогностическое мышление, развивающим управленческие умения и навыки.

Менеджер, как известно, занимается не объектами, образующими экономическую систему, а самой системой в целом, ее внутренними и внешними связями, персоналом и его поведением, коммуникационными потоками и т.д. Это требует от него системного подхода при анализе ситуаций и принятии управленческих решений. Поэтому возможность эффективного управления зависит не только от управленческой компетентности, но и от коммуникативных умений, способности налаживать человеческие отношения с максимальной пользой для деятельности, от умения организовывать совместную работу, этико-нравственных ценностей менеджера, влияющих на выбор решения.

В связи с постоянным ростом информационных потоков, увеличением объема данных, от которых зависит управленческое решение, менеджеру необходимо неустанно углублять свои профессиональные знания и при этом управлять работой персонала и деятельностью всего предприятия. Это требует инновационных умений, связанных как с переработкой информации, так и с проектированием и генерированием идей, совершенствованием организационных структур.

Для выработки собственной политики управления менеджерам необходимо владеть умением анализировать разнообразные ситуации — реально возникающие в организации, а также потенциальные, те, которые могут возникнуть, т.е. умением управлять на основе превентивного стиля.

Владение превентивным стилем управления позволит руководителю, принимающему управленческое решение, своевременно отслеживать обстановку и складывающиеся в каждый конкретный момент времени производственные обстоятельства; получать ответы на вопросы о том, каковы критерии оценки качества менеджмента в данной организации; насколько изучены и обусловлены взаимоотношения между топ-менеджерами, линейными и функциональными руководителями структурных подразделений на предприятии; каковы трудности, встречающиеся в деятельности по управлению персоналом, а также своевременно выяснить, анализируются ли результаты принимаемых управленческих решений, фиксируются ли ошибки, просчитывается ли риск и, наконец, извлекаются ли из всего этого уроки.

Если трудности, с которыми сталкивается менеджер, типичны, то их следует обязательно изучить, обобщить, определить степень их объективности и уровень компетентности для их преодоления. Именно для этих целей и служат практические ситуации. С одной стороны, они помогают уже работающим