

НЕКОТОРЫЕ ПОДХОДЫ К РЕИНЖИНИРИНГУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

А.О. Блинов, О.С. Рудакова

В статье рассмотрена концепция реинжиниринга бизнес-процессов, обладающая мощным потенциалом реформирования и модернизации хозяйственных систем. Проанализированы особенности современного этапа развития реинжиниринга, использующего когнитивный подход. Показана важность развития творческого потенциала предприятий лесопромышленного комплекса в повышении эффективности производства.

Ключевые слова: лесопромышленный комплекс, когнитология, системный подход, реинжиниринг, творческий потенциал

In this article the concept of business process reengineering, which has strong potentials of economic reform and modernization of systems. The features of the interim phase of development, reengineering, using a cognitive approach. The importance of the creative potential of forestry enterprises in improving the efficiency of production.

Keywords: timber industry, cognitive science, systems approach, re-engineering, creativity

Обострение конкуренции на мировом и внутренних рынках вызвали к жизни особую тактику и стратегию предприятий, для которых накопление, резервирование и своевременное использование инноваций стало первостепенным орудием в борьбе за рынки.

Современную экономику в настоящее время часто определяют как экономику знаний. Этим термином обозначают такую экономику, которая создает, распространяет и использует знания для обеспечения своего роста и конкурентоспособности [1]. В такой экономике знания обогащают все отрасли, все секторы и всех участников экономических процессов. Знания представляют собой то, что многие предприятия все в большей степени производят, продают и приобретают. Предприятиям приходится решать настолько сложные задачи, что это заставляет их развивать передовые знания и максимально эффективно использовать их. Быстрое, непредсказуемое изменение рыночного спроса предполагает, что предприятия должны научиться понимать и адаптироваться к тому, что происходит вокруг них, они должны «научиться учиться». Мировая конкуренция, в свою очередь, требует такого уровня эффективности и новаторства, который может быть обеспечен только при наиболее полном использовании знаний. И наконец, современные информационные технологии сделали возможным вовлечение в хозяйственный оборот небольших сегментов рынка и индивидуальных потребителей, создавая жесткую конкурентную

среду для удовлетворения специфических требований потребителей [2].

Понимание предприятиями значения знаний для успешного внедрения инноваций поможет им стать лидерами в своей области. Изменения через инновации становятся повседневной задачей. Особый интерес представляют управленческие инновации, которые гораздо дешевле, чем технологические и внедренческие. Ожидается, что именно управленческие инновации в ближайшие годы станут одним из основных факторов повышения конкурентоспособности на мировом рынке.

Эффективность работы любого предприятия в значительной степени определяется эффективностью управления, его соответствием внутренним и внешним условиям деятельности. Изменение этих условий вызывает изменение подходов к управлению. Во второй половине XX-го столетия научно-технический прогресс и колоссальная концентрация научного и производственного потенциалов привели к реструктуризации мировой экономики. Ведущие роли в ней стали играть отрасли, непосредственно удовлетворяющие потребности людей и основанные на прогрессивных технологиях. Производство товаров и услуг ориентировалось уже не на удовлетворение массовых потребностей, а на специализированные запросы и небольшие по емкости рынки. Жизнеспособность бизнеса стала определяться его гибкостью, динамичностью и адаптивностью к требованиям внешней среды.

Под влиянием этих изменений произошла смена парадигмы и принципов управления. Предприятие начали рассматривать как «открытую» систему, ориентированную, в первую очередь, на качество продукции и/или услуг. Главным источником прибавочной стоимости стал высококвалифицированный персонал, использующий современные информационные технологии, резко возросла роль мотивации работников и потребность в формировании новой организационной культуры. Все это заставило предприятия искать новые ключевые компетенции и уникальные конкурентные преимущества, а значит изменяться. Управление изменениями – это реализация потребности любого предприятия любой отрасли в своем развитии. Важной задачей является изменение самого процесса управления. Доминировавший ранее функциональный подход к управлению, основанный на старой парадигме, не соответствовал новым экономическим условиям. В качестве инновационного управленческого подхода российским предприятиям необходимо шире внедрять процессный подход в управлении, целесообразно освоить методы реинжиниринга бизнес-процессов, что становится весьма актуальным для предприятий лесопромышленного комплекса.

Процессный подход к управлению в полной мере соответствует новой парадигме управления и построен на новых принципах управления: направленность на постоянное улучшение качества конечного продукта и удовлетворение клиента, взаимная ответственность за результат бизнес-процесса между всеми его участниками, эффективная система мотивации работы персонала, снижение значимости и силы действия бюрократического механизма и др. Важно подчеркнуть, что этот переход стал возможен благодаря бурному прогрессу в информационных технологиях и их прикладной адаптации в сфере производства и управления.

Процессный подход открывает новые возможности для построения эффективного предприятия, однако, при переходе к нему, проявляется комплекс проблем теоретического, методологического и прикладного характера. Для их успешного решения теория управления начинает активно использовать исследовательские инструменты других наук, постепенно превращаясь в междисциплинарную научную дисциплину с постоянно меняющейся структурой. Наиболее сильное влияние на совершенствование методологии управления оказали экономическая теория, математика, социология и психология.

Инструментом этих преобразований является реинжиниринг бизнес-процессов, коренное изменение процессов, технологий, а главное – отношения людей [3].

Обращение к теме реинжиниринга, под которым понимается кардинальное изменение традиционной функционально ориентированной структуры управления экономической системы, основанное на выделении взаимодействующих бизнес-процессов, обусловлено необходимостью не устранять системные ошибки в несоответствующей современному рынку схеме управления предприятием, а внедрять принципиально новую модель бизнеса. Такая системная трансформация – явление достаточно новое, как для предприятий лесопромышленного комплекса, так и для предприятий других отраслей промышленности, давно функционирующих в условиях развитого рынка. Внедрение ее позволит снять многие проблемы функционально-ориентированных структур управления, типичных для большинства организаций: незаинтересованность в общих результатах, сложность обмена информацией; конкуренция и конфликты между обособленными подразделениями.

Особую сложность реинжинирингу придает то, что в данном процессе участвует значительное количество бизнес-процессов, влияющих друг на друга. Выбор объекта или инструмента реинжиниринга зависит от уровня, на котором осуществляются преобразования на предприятии. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия входит в сферу вопросов организационного развития и, одновременно, в сферу корпоративного управления, так как принятие основных решений о реформировании – прерогатива корпоративного управления, а проведение собственно преобразований относится к оперативному управлению.

Как показывает мировой и уже имеющийся отечественный опыт применения реинжиниринга, для реализации этих целей наиболее эффективным является соответствующее моделирование управленческих решений на основе анализа и выделения бизнес-процессов. Глубина и направленность изменений, реализуемых в процессе проведения реинжиниринга, адекватны масштабности и содержательности проблем, которые стоят перед российскими предприятиями в процессе реформирования и адаптации их систем управления к условиям новой экономики. Поэтому осуществление трансформаций посредством реинжиниринга может быть обозначено как самостоятельное концептуально-методологическое направление, именуемое как «реинжиниринговое».

проектирование». Под дефиницией «реинжиниринговое проектирование» понимается комплекс организационных, кадровых, коммуникационных, информационных и финансовых мероприятий, характеризующихся принципиальным (кардинальным) характером выполняемых преобразований.

Трансформация структуры производства и управления на команды бизнес-процессов является следствием изменений рынков сбыта и новых требований, предъявляемых к его участникам, в первую очередь, в предоставлении покупателю права выбора и значительное повышение уровня сервисного обслуживания. Обеспечение возможности предоставления покупателю широкого выбора продукции достигается за счет выпуска товаров, выполненных на основе индивидуальных заказов потребителей, многовариантности комплектации стандартной продукции, предоставления сопутствующих услуг и гибкой стоимостной политики, что предполагает качественно более совершенную организацию деятельности предприятия, достигаемую в процессе последовательного реформирования.

Детализированное исследование особенностей проявления инновационных тенденций в промышленности подтверждает общий вывод о том, что для эффективного функционирования в новой экономике системы управления современными предприятиями должны постоянно вносить изменения в свою деятельность, регулярно адаптировать жизненный цикл к условиям внешней среды, делая мероприятия по его реформированию органической частью развития. На уровне предприятия компетенция теории реформирования охватывает, систематизирует и готовит наиболее приемлемые для каждого конкретного хозяйствующего субъекта ответы на вопросы, связанные с управлением преобразованиями, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

В условиях постоянно изменяющейся внешней среды для сохранения своих позиций и обеспечения конкурентоспособности отечественным предприятиям лесопромышленного комплекса необходимо доказать способность к адаптации к постоянным и динамичным изменениям внешней среды, умение своевременно вносить изменения в организацию своей деятельности, активно осуществлять преобразования.

На это и направлен реинжиниринг бизнес-процессов как комплекс междисциплинарных принципов, реализующий системный подход к построению и функционированию системы

управления. Основной чертой, отличающей концепцию реинжиниринга, является проведенный на основе комплексного подхода синтез элементов существующих парадигм управления, обладающий на несколько порядков более мощным потенциалом реформирования и модернизации хозяйственных систем.

Несмотря на то, что реинжиниринг представляет собой концепцию радикальных преобразований, предполагающую отказ от использования применяемых подходов и методов, он основывается на широкой исторической базе развития управленческой мысли, предполагает органичное использование накопленного опыта в процессе разработки новых идей и приемов руководства.

Как управленческая парадигма реинжиниринг представляет собой переосмысление и радикальную перестройку бизнес-процессов с целью улучшения таких важных показателей, как стоимость, качество, уровень сервиса на основе качественного нового взаимодействия различных сфер экономической системы для кардинальной модернизации деятельности.

Создание предприятия предполагает предварительный этап бизнес-планирования и проектирования, в составе которых также возможно учитывать различные аспекты функционирования предприятия в будущем. Однако последующая деятельность и, тем более развитие предприятия невозможны без дальнейшего перепроектирования и реорганизации созданных процессов и структур. Таким образом, на микроуровне предприятия лесопромышленного комплекса происходит постоянное реформирование и модернизация, которые реализуются путем проведения реинжиниринга, обозначающего новое фундаментальное понимание целей и задач предприятия, способов их достижения, а также решительную и значительную реорганизацию на основе использования современных информационных и когнитивных технологий.

Интеллектуальные технологии играют важную роль в реинжиниринге бизнеса. Интеллектуальные системы поддержки принятия решений позволяют управлять бизнесом в различных локальных местах процессов, обеспечивают гибкость при производстве, позволяют реализовать быструю доставку покупателям и поддерживают быстрые и безбумажные транзакции между поставщиками, производителями и различными торговыми посредниками. Интеллектуальные технологии могут быть интегрированы на различных уровнях предприятия для реализации микро- и макрозадач.

Одним из характерных отличий реинжиниринга бизнес-процессов от развивающихся в последнее время различных концепций менеджмента, таких, например, как управление по целям, бенчмаркинг, тотальное управление качеством, заключается в его динамичности, в том, что данный подход не предполагает длительного, поэтапного совершенствования, а нацелен на проведение глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления. Именно эта стремительность изменений на предприятии позволит достичь последовательности и постепенности реформ на более высоком макроэкономическом уровне. В этом диалектика экономического реформирования: чтобы масштабные реформы не были бесконечно длинными они должны основываться на стремительных изменениях в организациях, которые способны быстро реагировать на последовательно обновляемые в ходе модернизации условия хозяйствования. В этой связи реинжиниринг выступает в качестве методического приема реформирования, реализуемого на уровне предприятия, что позволяет уточнить цели и задачи данной деятельности, расширить состав ожидаемых результатов ее реализации.

Можно утверждать, что современный реинжиниринг отличается от той концепции, которая появилась в 90 г.г. прошлого века. Ведь это не застывшая методология, она находится в постоянном развитии. Большое влияние на развитие реинжиниринга оказала когнитология. Когнитология – наука о познавательных процессах и мышлении, изучающая закономерности процессов восприятия, познания, понимания, преобразования, представления, мышления, рефлексии и обучения и моделирующая принципы организации и работы естественных и искусственных интеллектуальных систем, основываясь на аналитическом, синтетическом и синергетическом подходах. Методологической основой когнитологии являются информационный, кибернетический, системный и синергетический подходы [1].

Развитие когнитологии идет по пути все большего углубления в такие «нерациональные» области, как интуиция и креативность. В практическом менеджменте часто возникают ситуации, связанные с необходимостью описания и осмысления быстрых процессов нахождения решения, часто «самопроизвольного», вырастания осмысленных результатов из хаотической, часто бессмысленной исходной информации.

Из понимания того факта, что направления конкуренции изменились и борьба за интеллектуальные ресурсы потеснила зависимость от

природных ресурсов возникла новая концепция когнитивный менеджмент.

Когнитивный менеджмент – это систематическое управление процессами, посредством которых знание идентифицируется, накапливается, распределяется и применяется в организации для улучшения ее деятельности. Принципы когнитивного менеджмента:

- знания возникают и пребывают в умах людей;
- совместное использование знаний предполагает доверие;
- технология делает возможным новые формы когнитивного поведения
- знание является продуктом творчества, и чтобы оно развивалось в новых направлениях, его нужно поощрять [1].

Для современного реинжиниринга важна когнитивная составляющая. Предпосылкой к применению когнитивного подхода при реинжиниринге бизнеса является сложность анализа процессов и принятия управленческих решений, обусловленная рядом следующих особенностей, присущих этим областям:

- человек – активная составляющая процесса функционирования;
- многоаспектность происходящих процессов и их взаимосвязанность;
- отсутствие достаточной количественной информации о динамике процессов;
- изменчивость характера процессов.

Необходимо отметить, что когнитивный подход понимает под информацией не любые данные или сведения, а только те, которые могут быть интерпретированы человеком.

В новой экономике повышение эффективности производства достигается в большей мере за счет роста творческой составляющей трудовой деятельности. Именно на результатах творческого труда, как первоисточнике принципиально новых производств, основан технологический и организационный прогресс, а творческий подход к управлению предприятиями является базой инновационного развития.

Творческий потенциал персонала есть способность и решимость к преодолению препятствий, решению поставленных задач. Здесь речь идет о мотивированном и немотивированном подходе. В первом случае творческий потенциал опирается на знания, выбор методов, социальные критерии, культурные универсалии и т.д. Во втором случае знание может не играть решающей роли, и тогда процесс использования творческого

потенциала становится интуитивным, идет путем проб и ошибок.

При решении определенной бизнес-задачи существует противоречие между тем, что есть и тем, что необходимо предприятию для проведения успешного реинжиниринга. Данное противоречие и есть с одной стороны – внутренний побудительный стимул активации творческого потенциала каждого сотрудника, с другой – побуждение к внешней активности в решении задач реинжиниринга предприятия.

Потенциал творческой активности коллектива сотрудников предприятия, который обеспечивает эффективное использование человеческих активов, позволяет получить больше, чем сумму усилий отдельных членов организации, т.е. достигается синергетический эффект. Составляющая творческого потенциала определяется корпоративной культурой. Корпоративная культура способствует накоплению знаний, приобретению новых навыков, обогащению опыта и совершенствованию профессиональных качеств. Корпоративная культура организации – это неотъемлемая часть творческого потенциала организации. Она определяет эффективность творческого процесса и успешность наращивания знаний и навыков сотрудниками организации.

Концепция обновленного реинжиниринга по-прежнему ориентируется на процессы, однако теперь в сфере его интересов находятся самые сложные процессы, которые практически не затрагивались раньше. Для успеха реинжиниринга необходима готовность предприятия к изменениям. В этом и заключается главный фактор успеха проекта по реинжинирингу бизнеса. Новую роль в проекте по реинжинирингу получают информационные технологии: они становятся не только инструментом собственно реинжиниринга, но и средством подготовки предприятия к проведению изменений. Более совершенная информационная база не принесет желаемого результата, если не изменить компетенцию персонала, имея в виду не только организационные (обязанности, полномочия), но и чисто квалификационные (возможности, способности, навыки) параметры.

В связи с этим в современной России требуются новые методы развития предприятий, в том

числе и предприятий лесопромышленного комплекса, основанные на стыке гуманитарного и инженерного подходов, что позволит получить синергетический эффект от их взаимодействия. Этот подход базируется на современных достижениях информационных, а именно когнитивных технологий совершенствования предприятия. Необходимо развитие симбиоза концепции управления знаниями, реинжиниринга бизнес-процессов и когнитивной человеческой составляющей, что становится наиболее востребованным инструментом преобразований, обеспечивающим активизацию творчества людей и использование интеллектуального капитала российских предприятий.

Именно когнитивный реинжиниринг, направленный на активизацию творчества людей и использование интеллектуального капитала предприятий является в настоящее время наиболее востребованным инструментом преобразований. Целью его является создание обучающейся организации, т.е. такой организации, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания, которая способна быстро изменить поведение в ответ на новые знания и предложения.

Организация процесса управления инновациями на платформе управления знаниями поможет российским предприятиям лесопромышленного комплекса не только адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям функционирования, но и выходить на новые качественные технологические, производственные и управленческие уровни.

Список литературы

1. **Абдикеев Н.М., Киселев А.Д.** Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.
2. **Мильнер Б.З.** Управление знаниями: Эволюция и революция в организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2003.
3. **Управление бизнес-процессами современных организаций:** монография. М.: МГСУ, 2009.