

ЛИТЕРАТУРА

1. Микони С. В. Многокритериальный выбор на конечном множестве альтернатив: Учебное пособие. – СПб.: Издательство «Лань», 2009. – 272 с.
2. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов. Издание 2-е, переработанное и дополненное. Пер. с англ. - М.: Издательство «Весть-МетаТехнология», 2000. – 179 с.
3. Наумов А.А., Бах С.А. Бизнес-процессы. Синтез, анализ, моделирование и оптимизация. - Новосибирск: «ОФСЕТ», 2007. – 307 с.
4. Лбов Г.С., Полякова Г.Л. Метод прогнозирования в классе логических решающих функций // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева. – Красноярск, 2010. - Т.31- №5. - С. 42-45.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ СОВРЕМЕННОГО РЕИНЖИНИРИНГА

А.В.Рябова

(г.Томск, Томский политехнический университет)

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF MODERN REENGINEERING

A.V.Ryabova

(c.Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

Nowadays, firms have to be flexible in the market to keep their positions. Owing to mass use of IT technologies in business, the entities were forced to reconstruct the processes to remain profitable. Reengineering is one of the reorganization ways. Reengineering — is refusal of the settled procedures, it is a new view for work on product or service creation and value provision to the client. Reengineering can help the company to reach good results and leadership in the market, but it can also create a lot of problems for a firm as a result of unsuccessful reorganization of processes.

В настоящее время, условия существования и жизнедеятельности многих компаний на рынках потребителей очень не стабильны. Спрос постоянно меняется, и становится все сложнее адаптироваться к новым изменениям вкусов потребителей. Продукция перестает быть массовой и должна ориентироваться на узкие группы потребителей, рынок продуктов стал намного шире, а конкуренция и борьба за потребителя – более агрессивной. В связи с этим крупные предприятия не успевают перестраиваться, они теряют огромные суммы прибыли. Возможной причиной этой проблемы может считаться системный подход в организации производства, который требует много времени для малейших изменений. Поэтому большой популярностью пользуется другой подход – процессный.

Процессный подход подразумевает рассмотрение деятельности любой компании как сети бизнес-процессов, связанных с целями и миссией этой компанией. То есть компания воспринимается не как система связанных элементов, а в первую очередь, как основной процесс, состоящий из других подпроцессов.

В результате перехода на процессный подход предприятиям приходится перестраивать всю внутреннюю систему. Одним из вариантов такой перестройки может стать реинжиниринг.

Реинжиниринг — это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности [1]. Особое

внимание стоит уделить четырем словам в данном определении: принципиальный, радикальный, кардинальный, процессы. Именно эти ключевые слова показывают отличительные черты реинжиниринга.

Постепенные изменения, не затрагивающие основных структур, и корректировки уже существующего не являются реинжинирингом. Реинжиниринг — это отказ от устоявшихся процедур, свежий взгляд на работу по созданию продукта или услуги и предоставлению ценности клиенту [1].

Теория реинжиниринга организаций основана на трех «К»: клиент, конкуренция, кардинальные изменения, что говорит о более сильном акценте реинжиниринга на внешние условия. Но вместе с тем реинжиниринг происходит большей частью внутри организации [2].

Современная концепция реинжиниринга бизнес-процессов предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышения их гибкости [3].

Реинжиниринг бизнес-процессов состоит из нескольких этапов, таких как:

- 1) постановка задач, уточнение цели компании исходя из ее стратегии, потребностей клиентов, уровня бизнеса, текущего его положения;
- 2) создание модели существующей компании: менеджеры обязаны разработать и документировать ее основные бизнес-процессы, оценить их эффективность;
- 3) перепроектирование бизнес-процессов: внедрение более эффективных рабочих процедур, определение способов использования информационных процедур и технологий, необходимые изменения в работе персонала;
- 4) разработка систем организационного взаимодействия персонала: характеризуются разные виды работ, разрабатывается система мотивации, организуются команды по выполнению работ, создаются программы подготовки специалистов и т. д.;
- 5) подготовка поддерживающих информационных систем: выявляются имеющиеся ресурсы (оборудование, программное обеспечение) и разрабатывается специальная система;
- 6) внедрение обновленных процессов: интеграция разработанных процессов, обучение сотрудников, переход к новой организации деятельности компании [3].

Таким образом, реинжиниринг начинается с оценки ситуации, сложившейся в данный момент на предприятии. Руководство компании должно выделить основные процессы, которые протекают в их организации, и рассмотреть каждый из них по отдельности, чтобы выявить проблемы. Обычно в этом выборе пользуются тремя критериями. Первый — нарушение функций: в каких процессах возникают наибольшие проблемы? Второй критерий — важность: какие процессы оказывают наибольшее влияние на клиентов компании? Третий — осуществимость: какие процессы сейчас лучше всего поддадутся успешной перестройке?

Реинжиниринг проводят не компании, а люди. Главным лицом является лидер, именно он добивается осуществления реинжиниринга. Это старший руководитель, имеющий достаточное влияние, чтобы заставить компанию вывернуться наизнанку и стать с ног на голову; он может убедить людей смириться с радикальными изменениями, которые произойдут в результате реинжиниринга. Без лидера организация может провести документальные исследования и даже предложить новые концепции схем процесса, но сам реинжиниринг не получится. Даже если он начнется, то без лидера существенно сбавит темпы или сойдет на нет к моменту начала внедрения.

Основная роль лидера — быть провидцем и мотиватором. Представив себе, какой должна быть организация, и сформулировав свое видение, лидер внушает всем сотрудникам компании целеустремленность и понимание миссии.

Лидер также дает старт реинжинирингу в компании. Именно он назначает старших менеджеров руководителями бизнес-процессов и поручает им достичь прорывов в эффективности. Лидер обрисовывает общий план, задает новый стандарт и с помощью руководителей процесса побуждает других воплотить этот план [1].

Для каждого процесса назначается один руководитель, который в течение всего реинжиниринга будет следить за «перестройкой», контролировать этот процесс и мотивировать подчиненных.

Кроме того, необходимо собрать команду реинжиниринга, т.е. группу, состоящую из инсайдеров и аутсайдеров, которая проводит диагностику существующего процесса и занимается его перестройкой и внедрением новых правил.

После того, как выбран процесс для реинжиниринга, назначен руководитель процесса и собрана команда, следующий этап — еще не перестройка, а «понимание» текущего процесса. Прежде чем перейти к перестройке текущего процесса, команде нужно кое-что узнать о нем: к какому результату он приводит, насколько он эффективен и что, собственно, определяет его эффективность. Так как команда не ставит цели улучшить существующий процесс, ей не следует его анализировать и документировать, чтобы выяснить все детали. Достаточно так рассмотреть процесс на верхнем уровне, чтобы глубоко понять его, в том числе интуитивно, для создания совершенно новой и более качественной схемы [1].

Реинжиниринг может происходить как всей организации, так и только одного из ее подразделений. Это зависит от текущей ситуации в компании и от того, насколько тесно связаны в ней процессы, какое влияние они оказывают друг на друга. Так, к примеру, процесс обслуживания клиентов напрямую зависит от процесса доставки продукции, поэтому провести реинжиниринг лишь этого процесса, не задев другого, у компании просто не получится. Поскольку процессы, которые протекают в компании, обычно выходят за пределы одного подразделения, они влияют на работу сразу нескольких отделов.

Реинжиниринг считается достаточно жестким вариантом реорганизации предприятия, однако он может иметь положительный результат для компаний. Например, реинжиниринг способствует повышению конкурентоспособности фирмы, позволяет улучшить финансовое состояние предприятия [4]. За счет реинжиниринга организация сокращает этапы процесса, избавляясь от ненужных уровней, делая свою организационную структуру плоской, тем самым, снижает издержки предприятия.

Исходя из этого, использование реинжиниринга будет целесообразно не только предприятиям, находящимся на стадии банкротства, но и тем организациям, которые хотят повысить свои конкурентные преимущества и усовершенствовать методы управления предприятием.

Данный метод совершенствования работы организации устраняет лишнюю работу на предприятии и позволяет сосредоточиться на наиболее главных направлениях ее деятельности, а также позволяет оптимизировать необходимое количество ресурсов, например, с помощью уменьшения времени транспортировки [4].

Кроме того, занимаясь реинжинирингом, компании сжимают процесс не только по горизонтали, когда спецработники или спецкоманды выполняют ряд последовательных задач, но и по вертикали. Вертикальное сжатие означает, что в тех точках процесса, где раньше сотрудникам требовался ответ от управленческой иерархии, они принимают решения самостоятельно. Принятие решений уже не отделено от реальной работы, а становится ее частью. Работники теперь сами выполняют ту часть работы, которой раньше занимались менеджеры. Выгоды сжатия работы по вертикали и горизонтали — уменьшение задержек, снижение накладных расходов и улучшение качества обслуживания клиентов.

Иными словами, вследствие реинжиниринга может значительно измениться соотношение между процессами и организациями. Организационные границы становятся проницаемыми. Реинжиниринг исключает не только непродуктивные затраты, но и работу, которая не добавляет ценность: большую часть проверок, сверок, ожиданий, отслеживания, существующих из-за границ внутри организации и компенсирующих фрагментацию процесса. Следовательно, люди больше времени будут тратить на реальную работу [1].

Однако не всегда реинжиниринг производит на компанию положительный эффект. В большинстве случаев (50-70%), организация терпит большие убытки в связи с ее реорганизацией, так и не достигнув необходимого результата. Причиной этому может быть как лидер, не сумевший правильно создать будущий образ компании, так и сами работники, не захотевшие перемен. И это легко можно объяснить.

Проблема лидера возникает в тех ситуациях, когда еще до его начала реинжиниринга менеджмент корпорации слишком узко определяет проблему, которую нужно решить, или ограничивает ее масштабы. В этом случае, реинжиниринг обречен на провал. Ведь определение проблемы и установление ее масштаба — этапы самого реинжиниринга. Он начинается с формулировки предполагаемых целей, а не способов их достижения [1].

Вторая причина неудач — сотрудники компании с отрицательным отношением к переменам. Изменения, требующие нового взгляда на работу, принимаются с трудом. Одних речей здесь недостаточно; новая система управления должна культивировать требуемые ценности, вознаграждая людей за поведение, в котором они проявляются. Но старшие менеджеры должны постоянно говорить об этих новых ценностях и демонстрировать свою приверженность им [1].

Помимо этого, обязательным условием и неизбежным следствием реинжиниринга процессов является расширение полномочий сотрудников. После сжатия организационной структуры и упрощения процессов, многие работники уже выполняют не одну функцию, как это бывает при разделении труда, а сразу несколько. Это позволяет сократить число ошибок, так как один и тот же человек самостоятельно выполняет весь процесс от начала до конца, и ему не нужно тратить времени на проверку и контроль продукции на каждом этапе. Вследствие чего, у него увеличивается число обязанностей и возрастает уровень ответственности.

В итоге реинжиниринга меняются должности и необходимые для них сотрудники, их отношения с менеджерами и карьерные пути, оценка работы и вознаграждение, роли менеджеров и руководителей, и даже убеждения сотрудников.

Подводя итоги, стоит еще отметить, что суть реинжиниринга — начать с чистого листа, отказаться от распространенных представлений, общепринятых предположений и изобрести новые подходы к структуре процесса, в которых мало или вообще нет сходства с подходами предыдущих эпох [1].

Реинжиниринг может как помочь компании достигнуть высоких результатов и первенство на рынке, так и создать большое количество проблем для фирмы в результате неудачной реорганизации процессов. Поэтому многие предприятия боятся проводить реинжиниринг, для них это составляет большой риск: они могут потерять то, что уже имеют. Ведь настаивать, чтобы реинжиниринг не нарушал существующего положения дел, — все равно что отказаться от него совсем.

На сегодняшний день существуют и другие подходы к управлению организации и оптимизации ее процессов, более щадящие, чем реинжиниринг. Одним из них является бережливое производство, которое подразумевает повышение качества работы за счет сокращения потерь. Такой метод не кажется рискованным для организаций, однако даже он не может дать компании тот эффект, который достигается при реинжиниринге.

ЛИТЕРАТУРА

1. М.Хаммер, Д. Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007 г. – 288 с.
2. Строилова Э.В. Проектный менеджмент и реинжиниринг // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 4 (часть 5). – стр. 1206-1210; URL: www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10000602 (дата обращения: 22.03.2014).
3. Ермоленко А.Г. Реинжиниринг бизнес-процессов как радикальный метод корпоративного управления предприятиями // *Вестник ТГУ*. – 2013 – Выпуск 2. – стр. 167-173.
4. Мельцас Е. Бенчмаркинг и реинжиниринг бизнес-процессов // *Финансовая жизнь*. – 2012. – № 3. – стр. 44-46; URL: <http://www.flife-online.ru/upload/iblock/7b9/7b9d48a3100525e4174911309ec138c4.pdf> (дата обращения: 22.03.2014)

ПРОБЛЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

*А.В. Шадт, Л.И.Иванкина
(г. Томск, Томский политехнический университет)*

PROBLEMS OF INFORMATION SAFETY IN ORGANIZATION MANAGEMENT

*A.V. Shadt, L.I. Ivankina
(с.Tomsk, Tomsk Polytechnic University)*

Demonstrates the nature and specificity of information security, defines the concept, issues of information security.

Словосочетание «информационная безопасность» в разных контекстах может иметь различный смысл. В Доктрине информационной безопасности Российской Федерации термин «информационная безопасность» используется в широком смысле. Имеется в виду состояние защищенности национальных интересов в информационной сфере, определяемых совокупностью сбалансированных интересов личности, общества и государства.

Информационная безопасность – многогранная, многомерная область деятельности, в которой успех может принести только системный, комплексный подход. Информационная безопасность – защищенность информации и поддерживающей инфраструктуры от случайных или преднамеренных воздействий естественного или искусственного характера, которые могут нанести неприемлемый ущерб субъектам информационных отношений, в том числе владельцам и пользователям информации и поддерживающей инфраструктуры.

Защита информации – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение информационной безопасности. Управление информационной безопасностью – это управление людьми, рисками, ресурсами, средствами защиты и т.п.

При анализе проблематики, связанной с информационной безопасностью в управлении, необходимо учитывать специфику данного аспекта безопасности, состоящую в том, что информационная безопасность есть составная часть информационных технологий в управлении – области, развивающейся беспрецедентно высокими темпами. Здесь важны не