

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 330.142.211

О.В. Котурга

ВЛИЯНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА МОБИЛЬНОСТЬ КАРДИНАЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Современные рыночные механизмы ведения хозяйственной деятельности позволяют промышленному предприятию добиться успеха на рынке готовой продукции и получить преимущество перед конкурентами-производителями только при соблюдении ряда условий, среди которых постоянное совер-

шенствование производимой продукции и обновление модельного ряда, сокращение сроков проектно-конструкторских работ и технической подготовки производства, планирование материалаомкости и трудоемкости производства на ранних стадиях его подготовки.

Необходимость перехода от

массового производства однотипной продукции к многообразному производству, ориентированному на меняющиеся запросы рынка, требует перехода от жестких технологий к гибким способам производства.

Одним из эффективных инструментов такого перехода

Таблица 1. Стратегические предпосылки для выбора типа организационных изменений

Характер стратегических изменений	Оценка проблемности процесса	Характер изменения процессов	Предпочтительный тип изменений
Организация не изменяет стратегию поведения на рынке и внутрихозяйственную стратегию.	5	Нет необходимости изменения процессов.	Неизменное функционирование
	1-4	Провести мероприятия по управлению качеством процесса. Подвергнуть преобразованию без радикальных изменений в цепочке создания ценностей.	
Повышение или поддержание интереса к продукту компании.	5	Активизация маркетинговых мероприятий без изменения процессов. Параллельно провести мероприятия по управлению качеством процессов обслуживания клиентов.	Обычные изменения
	1-4	Дополнительно: провести мероприятия по управлению качеством процесса. Подвергнуть преобразованию без радикальных изменений в цепочке создания ценностей	
Выход на рынок нового продукта с привлечением внимания покупателей.	5	Активизация маркетинговых мероприятий без изменения процессов. Постановка на производство нового вида продукта с добавлением в плановом порядке процесса цепочки производства нового продукта.	Умеренные преобразования
	1-4	Дополнительно: провести мероприятия по управлению качеством процесса. Подвергнуть преобразованию без радикальных изменений в цепочке создания ценностей	
Традиционный бизнес со сменой собственника, серьезными организационными изменениями.	1-3	Изменения сети процессов, организационные преобразования	Радикальное преобразование бизнеса (возможен реинжиниринг)
Переход к новому инновационному бизнесу, новому рынку.	не имеет значения	Построение новой сети процессов, организационные преобразования	Перестройка организации, реинжиниринг

является реинжиниринг бизнес-процессов, который представляет собой средство повышения эффективности деятельности предприятия путем фундаментального переосмысления и радикального изменения бизнес-процессов с целью существенных улучшений показателей результативности бизнеса [2].

Задача реинжиниринга заключается в том, чтобы попытаться найти совершенно новый способ реконструирования существующего бизнеса (или, по крайней мере, его наиболее важных процессов), используя новые технические достижения.

В определении реинжиниринга подчеркивается решающая роль радикального переопределения бизнес-процессов. Однако необходимо помнить, что реинжиниринг начинается с перепроектирования бизнес-процессов, но не заканчивается на этом. Дело в том, что фундаментальное изменение бизнес-процессов оказывает воздействие почти на все аспекты компании.

Оценив совокупность действующих бизнес-процессов, менеджеру проекта изменений совместно с высшим руководством предприятия необходимо принять решение о типе изменений, подходе к реструктуризации и оценить готовность предприятия к внедрению изменений (реакция персонала, наличие необходимых ресурсов, в т.ч. квалификационного персонала), а также потенциальную возможность кардинального улучшения показателей процессов.

Общие рекомендации о выборе типа изменений в зависимости от данного фактора приведены в табл. 1. Очевидно, что приоритет в решении о реинжиниринге отдается, прежде всего, масштабу стратегических преобразований, а уже во вторую очередь, оценке проблемности действующих процессов.

Там, где рыночная сегментация и конкурентное позиционирование остаются стабильны

и стратегические планы не предполагают кардинальных перемен (выход на новые рынки с принципиально новой (инновационной) продукцией, смена вида бизнеса и т.п.) - речь следует вести скорее об эволюционных изменениях в рамках организационного развития с использованием идей TQM, демократии в управлении, методов социальной психологии, развития организационной культуры, процессов обучения и развития персонала, постепенном внедрении методов бережливого производства и 6 сигм.

Само решение о стратегической переориентации должно

основываться на анализе множества факторов, таких как риски и угрозы внешней среды (законодательство, поведение конкурентов, особенности внешней экономической политики), связанные с ними возможности, финансовый потенциал и возможность привлечения дополнительных инвестиций, конкурентный потенциал и текущая рыночная эффективность.

В целом модель организационных преобразований представлена на рис.1 и 2.

Из анализа рис.1 следует, что применение комплексного реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии сокращает раз-

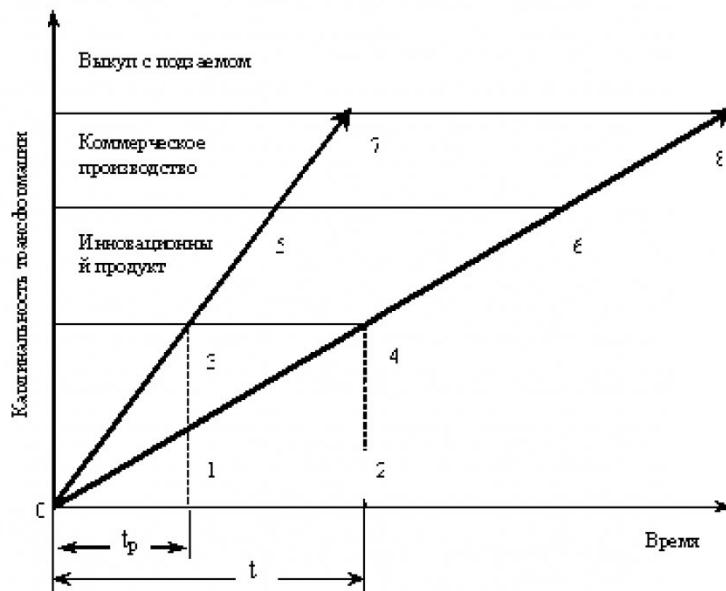


Рис. 1. Модель организационных преобразований инновационного предприятия методом глубокого реинжиниринга бизнес-процессов:
0 – 7 – Малое инновационное предприятие = малое предприятие + реинжиниринг бизнес-процессов;
0 – 8 – Жизненный цикл венчурного финансирования малого предприятия без применения реинжиниринга бизнес – процессов;
0 – 3; 0 – 4 – Стартовый этап (промышленное проектирование товара, выпуск опытной партии (пока еще не коммерческое производство); финансирование необходимо для начала производства);
3 – 5; 4 – 6 – Этап развития (наращивание начального производства коммерческой продукции);
5 – 7; 6 – 8 – Этап обеспечения ликвидности (руководство компании решает о приобретении части компании, которая принадлежит венчурным инвесторам; инвесторы получают, наконец, ту прибыль, на которую рассчитывали, участвуя в создании новой компании);
0-1 = t_p – время выхода на инновационный продукт с применением реинжиниринга;
0-2 = t -время выхода на инновационный продукт без применения реинжиниринга

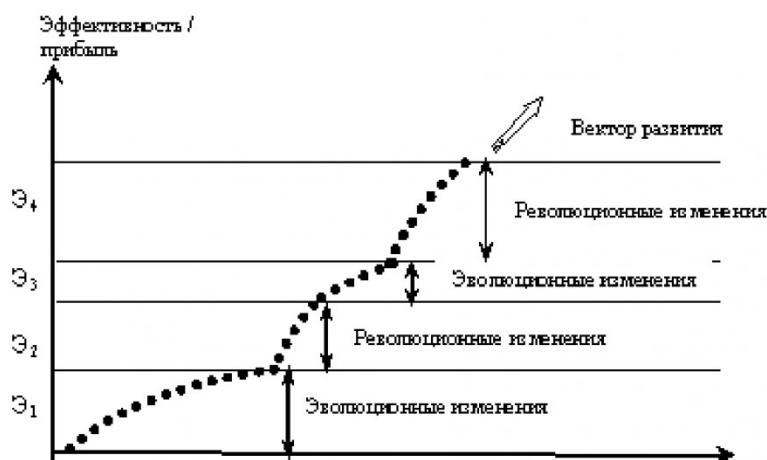


Рис. 2. Фрагмент жизненного цикла организации с революционными периодами развития

рывы в инновационном цикле ($t_p < t$), способствуя переходу от исследований к коммерциализации инновационных технологий.

Внедрение инноваций в производство обеспечивает предприятиям не только получение прибыли (рис. 2, $\mathcal{E}_2 > \mathcal{E}_1$, $\mathcal{E}_4 > \mathcal{E}_3$), но и является стимулирующим фактором мотивации инновационной активности в период становления рыночной экономики, поскольку обеспечивает расширение производства новой альтернативной, конкурентоспособной продукции. При решении проблемы ориентации системы мотивационных механизмов инновационной активности предприятий и внедрения новых технологий в производство, ключевое значение имеет осознание закономерностей развития инновационных процессов, а также основ формирования организационно-управленческих структур с наличием инновационного потенциала.

Любое изменение в организации обладает определенным технологическим и экономическим потенциалом. Технологический потенциал определяется предельными техническими параметрами, лежащими в основе концепции изменения. Революционные изменения обладают в этом отношении значительно большим потенциалом по сравнению с эволюционным.

Технологический потенциал революционных изменений в каждый определенный момент времени равен разрыву между достигнутым и максимально возможным техническим уровнем производства. Этот потенциал убывает по мере разработки новых моделей в рамках базового технологического решения. В связи с этим с каждым эволюционным изменением снижается эластичность эффекта по затратам на инновационный процесс.

Экономический потенциал революционных изменений реализуется через цепь эволюционных изменений, совершенствующих базовую модель изменений, и исчерпывается с каждым следующим изменением, хотя и на этом этапе фирма может незначительно увеличивать объем прибыли.

С одной стороны, из модели организационных преобразований, помимо подтверждаемой многочисленными практическими примерами [1-2, 4-6] гипотезы о том, что организации в значительной степени развиваются эволюционным путем, перемежающимся с периодами радикальных преобразований также следует то, что значительные изменения должны строиться на прошлых достижениях и подготавливать организацию к будущим преобразованиям, а с другой - анализ фрагмента жизненного цикла

организации (рис.2) свидетельствует о том, что эволюционные изменения в организации приносят значительный ожидаемый эффект только на начальном этапе развития. Дальнейшее развитие организации с повышением эффективности деятельности возможно путем применения революционных изменений, т.е. использования методов комплексного реинжиниринга бизнес-процессов.

Выводы

Исходя из вышеизложенного анализа применения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях с инновационным трендом развития, можно сделать ряд выводов:

1. Успех в конкурентной борьбе сопутствует тем фирмам, которые ориентируют свою технологическую стратегию на быструю адаптацию к меняющимся экономическим условиям. Наиболее оперативная адаптация возможна путем кардинального изменения процессов, то есть применение реинжиниринга бизнес-процессов, который ведет к формированию благоприятных условий внедрения эффективных инновационных проектов.

2. Функцией инновационного предпринимательства является разрешение противоречия между необходимостью внедрения инноваций и ограниченностью ресурсов.

3. Использование реинжиниринга бизнес-процессов позволяет достигать высокой кардинальной трансформации организации в ограниченные сроки, и как следствие - снижать совокупный риск инновационной деятельности, связанный с высококвалифицированным менеджментом, мощной информационной поддержкой, высококачественными маркетинговыми исследованиями рынков и высокоточными методами прогнозирования.

4. Сокращение сроков кардинальных организационных преобразований путем реинжи-

ниринга бизнес-процессов позволяет значительно сократить сроки выхода предприятия на коммерческое производство инновационного продукта.

Рекомендации по активизации инновационной деятельности

1. Необходимо определение на государственном уровне небольшого количества ключевых технологий и их поддержка путем финансово – экономического стимулирования и направленных федеральных целевых программ. В качестве экономического стимулирования возможно использование налоговых льгот по функциональному принципу – стимулирование конкретно высокотехнологичных отраслей [7].

2. Необходимо способствовать восприимчивости производственного аппарата и персонала к реинжинирингу бизнес-

процессов и новшествам. Необходимо при внедрении новых технологий на основе разработки новых НИОКР соблюдать адаптивность, гибкость в процессе производства, для чего необходимо предварительно исследовать возможность совместности новых технологических решений, нового оборудования с персоналом, окружающей средой и с ранее существующим производством.

3. Для снижения неопределенности и риска требуется строгое соблюдение регламента и правил, склонности к принятию риска, а так же разработки и исполнения мер по прогнозированию, устранению и страхованию всех возможных рисков. Для этого требуется использование в инновационной деятельности разнообразных методов моделирования рисковых ситуаций и их устранения.

4. Необходимо обеспечить предоставление необходимой и достаточной информации для всех участников в процессе комплексного реинжиниринга. Это касается информации о режимах и параметрах научно - технических исследований, технологий, о движении финансовых, материальных и информационных потоков.

Учитывая, что сегодняшний этап развития России приходится на новый технологический уклад, основанный на нововведениях, то совокупное применение эффективного механизма отбора и внедрения перспективных инновационных проектов и реинжиниринга бизнес-процессов может носить синергетический эффект, способствующий экспоненциальному инновационному развитию экономики в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Оболенский Н.П. Практический реинжиниринг бизнеса. Инструменты и методы для эффективного изменения. – М.: Экономика, 2002. 293 с.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СП.: Санкт-Петербургский университет, 1997. 276 с.
3. Шапот М.Д. Инstrumentальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: Юнити, 1996. 312 с.
4. Dosi G. Industrial Transformation. - London: Paper, 1984. V. 285.
5. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance. Lesson from Japan. - London: Printer, 1987. V.351.
6. Kleinsecht A. Innovation Patterns in Crisis and Prosperity. Shumpeter's Long Cycles Reconsidered.- London: Printer, 1987. V. 371.
7. Концепция Федеральной Целевой Программы «Исследования и разработки по приоритетным направлениям развития научно – технологического комплекса России на 2007 – 2012 годы». Утверждена распоряжением Правительства РФ от 6 июля 2006 г. № 977 – р.

□ Автор статьи:

Котурга
Олег Владимирович
- аспирант каф. экономической теории

УДК 338.246.2: 336.2

Ю.А. Журавский, С.А. Жиронкин

ЛИБЕРАЛИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ КРЕДИТНОЙ СИСТЕМЫ В СВЕТЕ СТРУКТУРНЫХ РЕФОРМ

Усиление препятствий на пути преобразований структуры экономики России обусловлено проблемами становления кредитной формы этого процесса. Развитие рыночных кредитных взаимоотношений, формирование новых взаимосвязей

между банками, финансовыми фирмами и производственными предприятиями, совершенствование инфраструктуры кредитной сферы происходит на фоне разрушения прежней системы финансирования промышленности. Развитие негосудар-