

поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Построение реальных имитационных моделей довольно трудоемкий процесс, а их детальный анализ, выходящий за рамки простого сбора статистики по срокам и стоимостям, зачастую требует от пользователей специальной подготовки. Для описания рабочих процедур может понадобиться дополнительное программирование.

Для преодоления этих трудностей используются методы инженерии знаний. Во-первых, с их помощью можно непосредственно представить в моделях плохо формализуемые знания менеджеров о бизнес-процессах, и в частности, о рабочих процедурах. Во-вторых, решается проблема создания интеллектуального интерфейса – конечного пользователя со сложными средствами анализа моделей.

Методы быстрой разработки предложений позволяют сокращать время создания поддерживающих информационных систем. Следовательно, используются не только в ходе реинжиниринга компании, но и на этапе эволюционного развития, сопровождающегося постоянными модификациями и улучшениями информационных систем компании. Современный период характеризуется активным переходом к использованию интегрированных методологий и инструментальных средств.

#### **УДК 658.014.1**

**Рускевич Е. В., РГГУ, г. Москва, Раубо В. М., канд. экон. наук, ст. научн. сотрудник, НПЦ «Экрес», г. Минск**

### **РЕИНЖИНИРИНГ КАК ПРОГРЕССИВНЫЙ ТИП ИЗМЕНЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ**

Высокая динамичность современного делового мира, развитие информационных технологий существенно влияют на экономические процессы. Анализ развития действующих компаний показал значительные изменения, проходящие в их структурных процессах, что связано с существенными изменениями в рыночных отношениях, которые приводят к внутрифирменным. В условиях современной конкуренции период жизнедеятельности фирм непредсказуем и требует разработки более конкретных теоретических методов исследо-

вания и применения их на практике.

Предприятию необходимо переосмыслить способы организации своей экономической деятельности с целью максимального использования всех ресурсов и имеющихся преимуществ в условиях постоянного учета потребности потребителей. А это возможно при постоянном совершенствовании внутренних процессов, ориентированных на новейшие технологии, прогнозирование потребительского спроса и поведения конкурентов – доминантой стратегического подхода к организации. Реинжиниринг, направленный на переориентацию бизнес-процессов для достижения радикального улучшения деятельности предприятия, является одним из самых современных инструментов.

Проведенное исследование разнотечения теоретических формулировок позволило определить реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) как способ кардинального изменения структуры управления производством компании, которое протекает стремительно во времени с кардинальными качественными изменениями в пространстве (т.е. в жизни конкретной фирмы). РБП базируется на доктрине организации структуры управления производством, основанной с одной стороны на достижениях в области вычислительных технологий, а с другой на системных изменениях свойств рынка, выраженных в индивидуализации предоставляемых потребителю товаров и услуг. РБП нельзя отождествлять с автоматизацией производства, реконструкцией, реорганизацией, реструктуризацией. Основными его свойствами являются:

- отказ от устаревших правил подхода к началу делового процесса с нуля;
- пренебрежение действующими системами, структурами и подразделениями компании и радикальные изменения способов хозяйственной деятельности;
- приведение к существенным показателям деятельности.

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы, поэтому компании должны подвергать РБП не свои отделы, а работу, выполняемую персоналом этих отдельных подразделений.

Основными этапами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- формирование желаемого образа фирмы;

- создание модели реального или существующего бизнеса фирмы;
- разработка модели нового бизнеса в хозяйственную реальность.

Проведенные исследования позволили рассмотреть существующие методологии и технологии реинжиниринга бизнеса и рекомендовать наиболее современные.

Для максимальной систематизации и автоматизации всех этапов разработки моделей бизнес-процессов целесообразно применять средства CASE (Computer Aided Software System Engineering) технологий и инструментальных CASE средств.

Для определенной эффективности реализации бизнес-процессов (РБП) предлагается к использованию ряд современных технологий: SASD, SADT, IDEF.

Наиболее перспективным инструментальным средством реинжиниринга БП является система Re Think, разработанная фирмой Gen-sym (США), в которой объединены возможности современных ключевых технологий.

Проведение реинжиниринга крупными компаниями Японии и Северной Америки (Mazda, Kodak, Ford Motor, IBM) позволили достигнуть значительного конкурентного преимущества.

Проведение РБП актуально для экономики России и Белоруссии, т.к. на отечественных рынках усиливается конкуренция, а эффективность работы предприятий оставляет желать лучшего.

К главным проблемам, которые не позволяют организации работать эффективно, относятся:

- трудность в определении стратегических целей развития;
- неразвитость инфраструктуры и методов управления;
- избыточность и нерациональность процедур управления;
- отсутствие требуемых маркетинговых методик.

Проведенное исследование в области реинжиниринга и анализ современного состояния предприятий позволили предложить методике использования реинжиниринга в условиях бизнеса России и Белоруссии.

Исходными предпосылками предлагаемой методики должны явиться следующие:

– реинжиниринг должен осуществляться только высшим руководством и идти сверху вниз, т.к. это коренное преобразование деятельности организации, требующее больших затрат;

– проводить реинжиниринг должны те руководители, которые в дальнейшем будут руководить бизнес-процессами;

– реинжиниринг возможен только на основе информационных технологий. Каждый руководитель команды бизнес-процесса должен иметь возможность ежедневного подведения итогов, своевременного проведения корректировки в зависимости от складывающейся ситуации. Следовательно, анализ финансово-хозяйственной деятельности должен проводиться ежедневно, быть децентрализованным, что, однако, не исключает необходимость рассмотрения общих результатов деятельности на уровне компании;

– высший менеджмент должен изменить свой подход к руководству – стать консультантом, давать простор инициативе снизу, контролировать по отклонениям.

Преимущества реинжиниринг бизнес-процессов предприятия заключаются в следующем:

1. Происходит эволюционное изменение имущественного комплекса структуры персонала и системы заработной платы. Каждый руководитель группы бизнес-процесса, ежедневно анализируя издержки, постепенно будет избавляться от ненужных ресурсов, приобретая необходимые, т.к. в противном случае результаты его работы, а значит и доходы, будут крайне низкими.

2. Растут доходы компании благодаря тому, что все сотрудники в ней работают на удовлетворение запросов потребителей, сокращается число внутренних задач, своевременно отслеживаются потери ресурсов и выявляются резервы повышения эффективности работы.

3. Усиливается мотивация трудовой деятельности, т.к. кроме традиционных денежных стимулов резко расширяются права и инициатива рядовых исполнителей команд бизнес-процессов, что приводит к обогащению их труда.

4. Сокращается управленческий цикл.

5. Достигается максимальная адаптация организации к изменениям внешней среды за счет высокой гибкости организацион-

ной структуры, ориентации на конечный результат.

6. Высший менеджмент получает возможность сконцентрироваться на стратегических задачах благодаря наличию мощной информационной системы, автоматизирующей рутинные операции управления.

7. Внедряются гибкие формы внутренней конкуренции и сотрудничества над доминированием и поглощением.

8. Появляется дополнительный механизм мотивации к эффективной деятельности: максимальная свобода принятия решений сотрудниками компании, ограниченная только принятыми правилами (корпоративными законами).

УДК 751(765).25

Здитовецкий А. С., Клещевский В. В., Ершова Н. И., РУП «ГИВЦ Минсельхозпрода», г. Минск

### **ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ INTERNET-ТЕХНОЛОГИЙ В АПК РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

В целом, на сегодняшний день картина такова, что большинство сельскохозяйственных организаций не использует Интернет в своей производственной деятельности, а лишь наслышаны о нём.

Причин этому много и не всегда это финансовый вопрос. Зачастую нет соответствующего оборудования: компьютера, модема или возможности даже иногда занимать телефонную линию. Но в большинстве случаев эти проблемы были бы решены, если бы руководители поближе познакомились с возможностями, предоставляемыми Интернетом.

Для тех, у кого есть выход в Интернет, он выступает всё чаще и чаще как источник информации.

Действительно, Интернет – источник самой разнообразной информации, в т.ч. и профессиональной. Но использовать её и доверять ей приходится на свой страх и риск.

Так, на сайте одной из организаций была размещена официальная информация известного информационного агентства. В размещённой информации говорилось о конкретном постановлении Совета Министров, и приводился комментарий сотрудницы этой же ор-