

Литература

1. Закон о бюджете РБ на 2009 г.
2. Комплексная государственная программа модернизации
3. www.belstat.gov.by
4. www.minzdrav.by
5. www.liberty-belarus.info

УДК 338

Петруша А. Ю.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Ковалев А.В.

УО «Белорусский национальный технический университет» г.Минск

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Переход от административной системы управления к рыночному механизму функционирования экономики объективно вызывает необходимость реформирования финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Возникший в связи с этим системный кризис макроэкономической среды, определяющей правовые, налоговые, внешнеэкономические и другие условия функционирования белорусских предприятий, существенно усложнил процесс этого перехода. Актуальность реформирования отечественных предприятий в сложившейся кризисной ситуации очевидна. Рост эффективности и доходности конкретного предприятия обусловлен эффективностью управления им. Основная задача владельцев и менеджмента любой компании – достижение ее максимальной рыночной стоимости (капитализации), и поэтому теории бизнеса и управления теперь должны быть пересмотрены в зависимости от их воздействия на рыночную капитализацию бизнеса. Основной преградой у нас служит отсутствие развитого фондового рынка, а также высокая неопределенность долгосрочного стратегического планирования. На западе в условиях развитого фондового рынка хороший индикатор для определения приблизительной стоимости компании – биржевая котировка акций, которая умножается на количество эмитированных акций. Для Беларуси такой подход практически неприемлем.

В данном контексте одним из инструментов повышения капитализации бизнеса является наличие грамотной стратегии, основой которой должна стать реструктуризация предприятий. Одним из эффективных подходов к реформированию и реструктуризации предприятий является реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) на основе современных информационных технологий. РБП – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия. Целью РБП является системная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания. Таким образом, речь идет о формировании совершенно новых деловых целей с использованием последних достижений информационных технологий.

Актуальность и новизна проблемы внедрения РБП на белорусских предприятиях характеризуется тем, что до сих пор известно крайне мало успешных примеров применения передовых управленческих технологий в отечественных компаниях, большая часть которых по сей день строит свою работу на принципах управления времен 30-х годов, либо вовсе обходится без систематического управления, основывая свою деятельность на власти «сильных личностей». Конечно, во многих компаниях вполне успешно работают локальные решения типа учетных систем или автоматизации документооборота, но если говорить об уровне управления компанией в целом, пока существенного прогресса не наблюдается. Социалистическая административно-плановая экономика выработала определенный менталитет, ориентированный на то, чтобы: 1) исполнять планы и сметы, но не учиться управлять финансами; 2) при любом подходящем случае просить у государства, считая это естественным правом; 3) тратить заработанное и полученное на то, что раньше было дефицитом или сдерживалось. В результате, большинство белорусских предприятий в настоящее время

не уделяют должного внимания стратегии своего развития, а заняты выживанием. К тому же, большие временные и стоимостные затраты на проведение РБП обусловленные масштабностью проводимых работ, ещё больше замедляют внедрение новейших управленческих технологий. В свете этого возрастает значение использования мирового опыта и знаний различных предприятий, консалтинговых компаний, а также накопления необходимых знаний внутри организации.

Проанализировав опыт иностранных предприятий по РБП и с учетом национальных особенностей белорусской экономики, можно порекомендовать соблюдение следующих принципов на отечественных предприятиях:

1. Компании должны считать реинжиниринг приоритетом: его нужно сделать первостепенной задачей или не браться за него вообще. Если внимание руководства рассеивается из-за множества разных программ, а реинжиниринг – лишь одна из них, он не получит необходимой поддержки и усилия сойдут на нет из-за сопротивления и инертности – естественной склонности людей и организаций продолжать делать то же, что и раньше. Сотрудники смиряются с неизбежностью преобразований, только если поймут, что руководство твердо намерено проводить реинжиниринг, сосредоточено на нем и регулярно проверяет ход дел.

2. Начинать работу по РБП целесообразнее сверху, на макроуровне, когда собственно компания рассматривается как операция поставки добавленной стоимости. Это позволит выявить и реализовать основные резервы компании, поскольку, как правило, свыше 50% резервов снижения себестоимости и повышения качества лежат за пределами компании. Подавляющему большинству белорусских компаний совершенно необязательно внедрять аналитический инструментарий, чтобы выявить области потери денег и неудовлетворенности клиентов: они видны невооруженным глазом. Поэтому идти надо не от инструментария, а от идеологии.

3. Необходимо выбрать приоритетные, ключевые и неэффективные бизнес-процессы и начать реинжиниринг именно с них, а средства, полученные от внедрения новых технологий, можно рефинансировать в следующие по важности процессы. Требования сделать сразу многое приводят к путанице, а не к моральному подъему. Время и внимание руководства ограничены, и реинжиниринг не получит необходимой поддержки, если менеджерам придется «перескакивать» с проекта на проект.

4. РБП – это, прежде всего инновация процесса, суть которого не столько в перестройке, сколько в реальном воплощении новых процессов. Разница между победителями и проигравшими заключается обычно не в качестве их идей, а в том, что они с ними делают: проигравшие никогда не переходят от замысла к воплощению. «Большинство людей тратит время и силы на то, чтобы обсуждать проблемы, вместо того, чтобы их решать» – Генри Форд. Реинжиниринг должен предшествовать работе по автоматизации, в противном случае мы автоматизируем существующий в компании «хаос».

5. Руководители компании должны осознать, что ради нового подхода к работе – с точки зрения бизнес-процессов – придется пойти на глубокие, фундаментальные перемены. Нельзя наложить высокоэффективную схему бизнес-процесса на нашу функциональную организацию. Проблема в том, что старые функциональные отделы сохранили власть над своими «зонами влияния» и из-за этого не были ориентированы на новый бизнес-процесс и его цели. Зачастую основные усилия менеджеров направлены на то, что клиенту совсем не интересно, а именно на годовой бюджет, схему организационной структуры, план преемственности руководства, программу вознаграждений. Все это в лучшем случае лишь средства достижения цели. Клиентам важно лишь одно: результат. Если у участников работы нет общей цели, каждый менеджер постарается, чтобы его отдел с блеском выполнил свою узкую задачу, но никто не обеспечит блестящего выполнения общей работы.

6. Использовать идейный потенциал сотрудников. Наши предприятия слишком часто попадают в зависимость от внешних консультантов и ищут лекарства у них. Сотрудников же, которых касаются эти изменения, при этом умышленно обходят. И этим объясняется тот факт, что когда дело доходит до изменений, готовность сотрудников к этим изменениям очень мала. Намерения, которые заложены в проектах, редко завершаются с тем успехом, которого от них ожидают. Реинжиниринг всегда рождается в кабинетах руководства, но часто там же и умирает.

7. Не экономить на ресурсах для реинжиниринга. По законам термодинамики, нельзя получить что-то из ничего. В нашем контексте это значит, что компания не может достичь прорывов в эффективности, которые обещает реинжиниринг, без вложений в него. Самый важный компонент этих вложений – время и внимание лучших сотрудников. Старшим менеджерам не нужно самим осуществлять реинжиниринг; для этого они могут задействовать помощников, но переложить на них эту ответственность не могут. Реинжиниринг должен быть личным проектом лидера со всеми вытекающими последствиями. Нельзя ограничиваться ежеквартальными проверками результатов – команда старшего руководства должна регулярно направлять и отслеживать успехи всех ведущихся проектов реинжиниринга.

8. Помнить о том, что невозможно проводить кардинальные перемены, никого не обидев. «Лес рубят – щепки летят» – эта поговорка полностью применима к реинжинирингу. Реинжиниринг не всем приносит выгоду. Одни сотрудники заинтересованы в сохранении существующих приемов, другие потеряют работу, третьи перестанут устраивать их обязанности после реинжиниринга. Пытаться угодить всем – безнадежное занятие, которое лишит реинжиниринг ценности, превратив его в программу постепенных изменений, или отсрочит его воплощение.

Большинство людей, переживших переход от традиционной организации к бизнес-процессам, говорят одно: «Переход был ужасным, но я бы ни за что не хотел вернуться к прежнему». Какие бы трудности ни пришлось преодолевать в переходный период, создание процессуального предприятия принесет огромные выгоды и акционерам, и менеджерам, и простым работникам. Оно обеспечит стабильную высокую эффективность по всем направлениям работы; даст всем общую цель и ориентир; позволит гибко использовать ресурсы; позволит менеджерам действительно управлять ходом дел, давая им рычаги реального влияния на результаты.

УДК 338.32

Емельянова А.Ю.

Руководитель: к.э.н., доцент Ковалев А. В.

УО «Белорусский национальный технический университет» г.Минск

РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

*«Государство, которое не способно видоизменяться,
не способно и сохраниться»*

Эдмунд Берк

Экономика Республики Беларусь в настоящее время переживает не самые лучшие времена. Рентабельности большинства государственных предприятий постепенно снижаются, растут складские запасы. Помощь убыточным госпредприятиям составляет огромную нагрузку на бюджет. Отрицательное сальдо внешней торговли товарами превысило за январь-сентябрь 2008 года 4 млрд. долл или 9,3% ВВП. По данным Министерства статистики по состоянию на 01.06.05 – запасы достигли 2,427 трлн. бел. руб.; на 01.06.06 – 2646 трлн. бел. руб.; на 01.06.07 – 3577 трлн. бел. руб.; на 01.06.08 в товарах «заморожено» 4,202 трлн. бел. руб. или 4% ВВП. Количество объектов незавершенного строительства также увеличивается. На сегодняшний момент приостановлено строительство 3,4 тыс. объектов и еще 33% возводятся с превышением сроков. На начало 2008 г. износ активной части основных фондов составил около 65%, в том числе в промышленности – 70,5%, поэтому рассчитывать на развитие новых, прорывных технологий не приходится.

Учитывая реальное состояние сельского хозяйства и промышленности, строительства правительство вынуждено предоставлять этим секторам экономики финансовую помощь, дотации. Так, утвержденный 20 декабря 2007 года закон «О бюджете Республики Беларусь на 2008 год» содержит статью расходов на сельскохозяйственный сектор экономики, который составляет 7,3% в общем объеме расходов, и расходы в области промышленности, энергетики, строительства и архитектуры в