

Реинжиниринговые технологии в развитии бизнес-систем железнодорожного транспорта

И.Р. Кирищьева, М.М. Скорев

РГУПС, г. Ростов-на-Дону

Перестройка системы управления экономикой – одно из важнейших направлений программы реформ, проводимых в Российской Федерации. Особое значение эта проблема имеет на уровне хозяйствующих субъектов, в том числе и предприятий железнодорожного транспорта, положение которого в рыночной экономике меняется коренным образом. Основные направления его развития в условиях функционирования ОАО «РЖД» предусматривают широкую программу действий по обеспечению устойчивого финансово-экономического положения и надежной перспективы отрасли на основе эффективного использования производственных ресурсов и повышения доходности. Предприятие как объект товарно-денежных отношений, обладающее экономической самостоятельностью и полностью отвечающее за результаты хозяйственной деятельности, должно сформировать такую систему управления, которая обеспечивает высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость положения на рынке. Это связано с тем, что от улучшения финансового состояния зависит стабильное функционирование и развитие отрасли для своевременного и высококачественного удовлетворения потребностей населения и народного хозяйства в перевозках, обеспечения жизнедеятельности всех отраслей экономики, эффективного развития предпринимательской деятельности в стране, национальной безопасности государства, социальной защищенности.

Чтобы обеспечивать условия для эффективного и целенаправленного использования ресурсов предприятия в процессах производства товара или, как на железнодорожном транспорте, оказания услуги, осуществления хозяйственной деятельности, необходимо изучать бизнес-процессы, протекающие как на уровне предприятия, так и его структурных подразделений. Бизнес-процессы пронизывают предприятие и, управляя ими, совершенствуя их можно, в конечном итоге, достичь цели хозяйствующего субъекта. При этом бизнес-процесс следует рассматривать как поток различных видов деятельности, перетекающий из одного структурного подразделения к другому, и связывающий их в едином производственном процессе.

Любая организация – это сложная, как правило, открытая, система, на функционирование которой оказывают влияние множество факторов внешней и внутренней среды. Исходя из этого положения, к деятельности хозяйствующего субъекта можно применить системный подход и аппарат системного анализа. Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями.

Руководитель при принятии управленческих решений должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать ее как единую систему. При этом следует выявить и оценить взаимодействие всех ее частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь ее целей. Предприятие можно рассматривать как бизнес-систему, состоящую из самостоятельных бизнес-единиц. При этом под бизнес-единицами понимаются самостоятельные структурные подразделения бизнес-системы, объединяющие все функции и виды деятельности, необходимые для разработки, производства и реализации какого-либо конкретного вида продукции. Такие бизнес-единицы имеют возможность получать необходимый опыт самостоятельной работы, развивать навыки быстрого реагирования на изменение потребностей на транспортном рынке. В рамках бизнес-системы обеспечивается взаимоувязывание целей бизнес-единиц. Такой подход к деятельности предприятия дает возможность системно управлять хозяйствующим субъектом, оперативно принимать конструктивное решение и воплощать его в жизнь.

Система менеджмента характеризуется как совокупность определенных подсистем и звеньев, благодаря которым становится возможным сам процесс управления бизнес-системой. Прежде всего, следует учесть, что менеджмент включает в себя две крупные подсистемы: управляющую подсистему и инфраструктуру менеджмента. Управляющая подсистема обеспечивает решение главной задачи менеджмента – эффективное управление бизнес-системой. При этом основной акцент делается не только на создании соответствующих бизнес-единиц, но и на обеспечении максимально возможной непротиворечивости их функционирования. Инфраструктура менеджмента – все то, что обеспечивает нормальное функционирование бизнес-системы. Ни одно звено управляющей подсистемы не может функционировать без поддержки со стороны информационного, инновационного, инвестиционного менеджмента.

Управление предприятием, основанное на системном подходе должно опираться на науку и искусство управления, объединив их в единый бизнес-процесс управления. В результате этого процесса появляется качественно новая организация, объединяющая самостоятельные структурные подразделения – бизнес-единицы, способные участвовать в едином бизнес-процессе, и объединенные бизнес-отношениями внутри хозяйствующего субъекта. В связи с этим возникает необходимость применения реинжиниринговых технологий для развития бизнес-систем на железнодорожном транспорте с учетом формирования бизнес-единиц внутри бизнес-системы, что создаст условия для: развития таких бизнес-единиц, функционирование которых обеспечит эволюцию всей бизнес-системы; укрепление предпринимательских позиций бизнес-единиц; компромиссное решение конфликтов между ними; контроль над бизнес-единицами внутри бизнес-системы.

Очевидно, можно говорить о создании внутривозвращенной системы экономических отношений между бизнес-единицами – бизнес-отношений, которая должна строиться на следующих принципах: сочетание централизованного руководства со стороны бизнес-системы с хозяйственной самостоятельностью бизнес-единиц; экономическая ответственность бизнес-единиц за невыполнение установленных заданий; учет финансовых результатов деятельности бизнес-единиц на основе доходов, расходов, формирования прибыли; самокупаемость бизнес-единиц, то есть возмещение расходов доходами, полученными в результате реализации произведенной продукции, работ, услуг. Такой подход к характеристике бизнес-системы позволяет глубже оценить экономические явления, поскольку выявляет бизнес-связи и бизнес-отношения, которые не прослеживались формализовано; корректируя их можно повысить эффективность функционирования всей бизнес-системы. Можно выделить два типа бизнес-отношений: формальные – вертикальные и горизонтальные, отражающие организационную структуру организации, и неформальные – в основном горизонтальные, возникающие на основе реализации интересов отдельных менеджеров и специалистов.

Применение системного подхода для управления бизнес-системой с учетом формирования бизнес-единиц дает возможность, во-первых, добиться суммарной эффективности работы бизнес-системы и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного его элемента – бизнес-единицы – повредили общему успеху и, во-вторых, имеются предпосылки добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Реинжиниринг бизнес-процессов применительно к бизнес-системе железнодорожного транспорта сопровождается следующими изменениями: бизнес-единицы принимают решения самостоятельно; появляется возможность заменить линейную упорядоченность бизнес-процессов их параллельной реализацией; появляются различные варианты исполнения бизнес-процессов в зависимости от конкретной ситуации; каждый вид деятельности реализуется той бизнес-единицей, которая специализируется на подобном виде работ; обеспечивается минимизация количества согласований как между бизнес-единицами, так и между бизнес-единицами и бизнес-системой в целом; согласование деятельности бизнес-единиц в едином процессе обеспечивается управленческими структурами бизнес-

системы; количество проверок и управленческих воздействий сокращается до экономически целесообразного уровня; применяется смешанный подход к деятельности бизнес-единиц: с одной стороны, проявляется децентрализация деятельности бизнес-единиц, т. к. они действуют достаточно автономно, с другой стороны, присутствует централизация деятельности для бизнес-единиц, поскольку существует возможность пользоваться централизованной информацией. Именно подобное решение позволяет наиболее гибко реагировать на изменения внешних и внутренних условий функционирования, ускорить адаптацию бизнес-системы к ним.

Для применения реинжиниринговых технологий к взаимоотношению бизнес-единиц необходимо, чтобы присутствовали следующие признаки бизнес-системы: наличие множества бизнес-отношений между бизнес-единицами; разделение бизнес-отношений по определенным признакам; наличие развитой информационной базы, позволяющей отслеживать все экономические связи, возникающие между бизнес-единицами.

Применение концепции реинжиниринговых технологий в бизнес-системе позволяет: сохранить единство бизнес-системы в целом; обеспечить более эффективную организацию деятельности бизнес-системы; ориентировать исполнителей всех бизнес-единиц на достижение целей бизнес-системы; интенсифицировать реализацию задач бизнес-системы и ее бизнес-единиц; установить конкретное содержание деятельности каждой бизнес-единицы; провести четкие разграничения между функциями бизнес-единиц и выявить функции бизнес-единиц по развитию бизнес-системы и обеспечению ее конкурентоспособности; усилить связи между бизнес-единицами, что может способствовать совершенствованию структуры бизнес-системы; оценить потребляемые бизнес-единицами средства в сравнении с соответствующим результатом их деятельности; обеспечить централизованное накопление информации о деятельности бизнес-единиц в бизнес-системе; координировать и согласовывать деятельность бизнес-единиц и бизнес-системы в целом; установить контроль над деятельностью как бизнес-единиц, так и бизнес-системы в целом.

В настоящее время в условиях нестабильной внешней среды функционирования бизнес-систем встала проблема их адаптационного и гибкого развития. Следует различать понятия адаптивности и гибкости применительно к бизнес-системе. Адаптивность характеризует способность целенаправленного изменения структуры, свойств параметров функционирования бизнес-системы для приспособления к изменяющимся внешним условиям. Гибкость определяет легкость изменений, преобразований, переориентации бизнес-системы, то есть возможность без особых усилий мобильно адаптироваться к окружающей среде. В условиях рыночной экономики адаптивность и гибкость бизнес-системы являются неперенными условиями повышения эффективности производства, в том числе и на железнодорожном транспорте. Также, основной проблемой, с которой сталкиваются бизнес-системы железнодорожного транспорта и их бизнес-единицы в частности, является их способность достаточно быстро и с минимально необходимыми затратами реагировать на потребности транспортного рынка, то есть быть адаптивными и гибкими в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Действительно, естественными, наиболее эффективными и быстрореализуемыми условиями дальнейшего развития хозяйствующих субъектов железной дороги является повышение степени адаптации и гибкости к изменяющимся потребностям современного транспортного рынка. Следовательно, в современных рыночных условиях адаптивность и повышение степени гибкости бизнес-систем железнодорожного транспорта выступают определенными гарантиями их дальнейшего успешного развития. В этих условиях важной задачей бизнес-системы является объединение, интеграция всех сторон и аспектов деятельности бизнес-единиц, их частных целей, для достижения общей цели данной бизнес-системы.

Эффективность функционирования бизнес-системы во многом обуславливается качеством управления. Особенно остро эта проблема стоит перед бизнес-системами со сложной организационно-функциональной структурой, где обеспечить качество управления невозможно без проведения единой политики менеджмента, то есть, без стандартизации

корпоративного управления. Выполнение этих требований может быть обеспечено, главным образом, с помощью корпоративной информационной системы, объединяющей и предоставляющей все информационные ресурсы компании управленческому персоналу с учетом внедрения реинжиниринговых технологий

Таким образом, предложенный концептуальный подход реинжиниринга бизнес-процессов имеет значительные преимущества для повышения адаптивности и гибкости бизнес-системы и ее продукции, работ, услуг. В частности, это позволяет: прогнозировать развитие бизнес-системы и ее бизнес-единиц; изучать деятельность бизнес-единиц как самостоятельные элементы, а также в их единстве и во взаимосвязи друг с другом и с бизнес-системой. В условиях применения такого подхода значительно упрощается координация бизнес-единиц, сокращается несогласованность их деятельности, задержки между различными этапами бизнес-процессов, а в условиях рыночной конкуренции быстро и вовремя удовлетворяются требования клиентов железнодорожного транспорта.