

**Реинжиниринг бизнес-
процессов – мощное
средство повышения
эффективности бизнеса
компании**



Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность



Ключевые понятия определения (1)

- **«Фундаментальный»:** Должны быть получены ответы на наиболее существенные вопросы о деятельности предприятия: «Почему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы должны делать это тем способом, которым мы это делаем?» Реинжиниринг сначала определяет, ЧТО предприятие должно делать, и только затем — КАК делать. Реинжиниринг ни для чего из прежнего опыта не гарантирует сохранения. Он игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть



Ключевые понятия определения (2)

- **«Радикальный»:** Радикальность означает изменение вещей в самом их корне. В бизнес-реинжиниринге радикальность означает отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощение новых способов выполнения работ



Ключевые понятия определения (3)

- **«Кардинальный»:** Если предприятие имеет падение прибыли всего на 10%, если его затраты всего на несколько процентов превышают запланированные, если показатель качества нужно улучшить лишь на немного, если обслуживание заказчиков требует лишь определенного ускорения, то предприятию вообще бизнес-реинжиниринг не требуется. В этом случае применимы обычные методы, например, такие как программы постепенного улучшения качества. Бизнес-реинжиниринг применяется только тогда, когда есть острая нужда во «взрывном» воздействии



Ключевые понятия определения (4)

- *«Бизнес-процесс» - это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя*



Свойства реинжиниринга

- Отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- Пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
- Приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих)



Случаи применения реинжиниринга

- фирма находится в состоянии глубокого кризиса;
- текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными;
- благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации, задача которых состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ



Виды реинжиниринга

- *Кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов);*
- *Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов);*



Задачи реинжиниринга

включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации



Основные этапы реинжиниринга

1. Формируется желаемый образ фирмы
2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы
3. Разрабатывается модель нового бизнеса
4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы



Базовые принципы реинжиниринга

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну
2. Исполнители принимают самостоятельные решения
3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке
4. Процессы имеют различные варианты исполнения
5. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно
6. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий
7. Минимизируется количество согласований
8. «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта
9. Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход



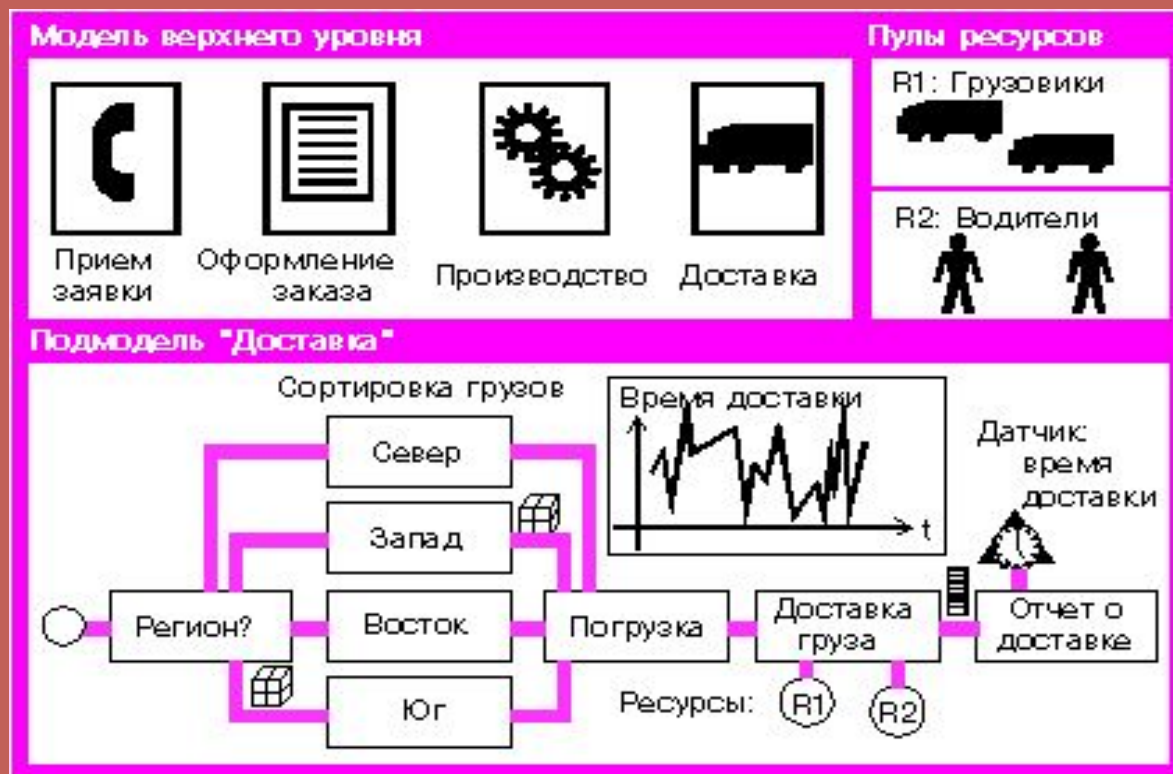
Методологии моделирования бизнес-процессов

- Блок-схема бизнес-процесса
- Словесное описание бизнес-процесса
- Методология структурного анализа и проектирования (SASD)
- Методология IDEF



Инструменты реинжиниринга

- *Microsoft Visio*
- *ARIS*
- *ReThink*



Последствия реинжиниринга

- Переход от функциональных подразделений к командам процессов.
- Работа исполнителя изменяется от простой к многоплановой.
- Требования к работникам изменяются: от контролируемого исполнителя предписанных заданий к принятию самостоятельных решений.
- Изменяются требования к подготовке сотрудников: от курсов обучения к образованию.
- Изменяется оценка эффективности работы и оплаты труда: от оценки деятельности к оценке результата.
- Критерий продвижения в должности изменяется: от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу.
- Изменяется цель исполнителя: от удовлетворения потребностей начальника к удовлетворению потребностей клиентов.
- Функции менеджеров изменяются от контролирующих к тренерским.
- Организационная структура меняется от иерархической к более «плоской».
- Административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

