

Реинжиниринг и управление бизнес-процессами

3 ЛЕКЦИЯ

**МЕТОДИКА РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кузнецова Лариса Викторовна, к.т.н., доцент
весна, 2022

Типичные бизнес-процессы, проектируемые и совершенствуемые в ходе реинжиниринговой деятельности

2

- ▶ Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение, диффузию. Поскольку конечной целью реинжиниринга являются нововведения (т.е. инновации), то реинжиниринг в более узком понимании есть реинжиниринг инноваций.
- ▶ Реинжиниринг представляет собой инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций.



Классификация бизнес-процессов

3



- ▶ Основопологающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкое и оперативное приспособление к ожидаемым изменениям запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации.
- ▶ Результатом реинжиниринга является улучшение важнейших количественно измеряемых показателей.

Реинжиниринг бывает успешным, только если он находится в тесной связи с организационным развитием организации.

Вид реинжиниринга	Ситуация для применения
Кризисный реинжиниринг (перепроектирование бизнес-процессов)	Состояние глубокого кризиса (потеря конкурентоспособности, отказ потребителей от товаров и т.п.)
Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов)	Удовлетворительное текущее положение при нежелательных тенденциях и неблагоприятных прогнозах. Благополучная ситуация при желании ускорить и увеличить отрыв от конкурентов

В общем виде реинжиниринг решает следующие задачи:

- ▶ способствует созданию сети связей для чрезвычайных условий (поскольку развивает горизонтальные управленческие связи);
- ▶ создает организационные предпосылки для централизации информационных потоков (поскольку способствует получению информации, систематизированной по конкретным процессам);
- ▶ содействует разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп (поскольку позволяет применить для этих целей технологию работы процессных команд);
- ▶ мотивирует творческий подход, анализирует ситуации и коллективную работу (поскольку на основе этих принципов видоизменяются характер работы и роль работников при реинжиниринге);
- ▶ позволяет успешно совмещать координацию стратегии из центра и децентрализованное исполнение решений (поскольку опирается на смешанные процессы и матричные структуры управления);
- ▶ создает организационные условия реструктуризации предприятия (поскольку увязывает изменения структуры управления с деятельностью процессных команд).

Базовые категории	Сущность категории
Деловая процедура	Функция, задача, цель событий, происходящих в течение определенного времени и обладающих распознаваемым результатом
Бизнес-процесс	Горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных
Бизнес-система	Связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которого является выпуск продукции в виде товаров, услуг, документов

Основные принципы реинжиниринга

6

К основным принципам реинжиниринга бизнес-процессов относятся:

- ▶ концентрация ответственности: несколько рабочих процедур объединяются в одну (горизонтальное сжатие процесса);
- ▶ делегирование полномочий в сочетании с самоконтролем: исполнители принимают самостоятельные решения (вертикальное сжатие процесса);
- ▶ естественный порядок выполнения процесса, например параллельный, а не последовательный;
- ▶ различные варианты исполнения процессов в зависимости от ситуации;
- ▶ выполнение работы там, где ее можно сделать наиболее эффективно (вплоть до ее передачи клиенту процесса);
- ▶ сокращение объема согласований, проверок и контроля — контроль со стороны менеджеров заменяется по возможности контролем со стороны потребителей данного процесса.

Характеристика реинжиниринга по основным критериям

Критерии	Реинжиниринг
Происхождение метода	Инженерные науки, консультационная практика по менеджменту
Основная идея	Радикальное переосмысление и перепроектирование предприятия или производственно-хозяйственных процессов
Принципиальная позиция менеджера	Мышление дискретными категориями, четкая постановка вопроса «Почему нужны перемены?», привлечение к участию убежденных сторонников перемен
Характер изменений	Глубокие и всеохватывающие перемены, прерывность процесса, скачкообразные изменения
Сроки реализации проектов	Несколько лет с упором на быстрый успех, измеряемый в количественных показателях
Объект изменений	Предприятие в целом или ключевые процессы
Цели	Значительное и стабильное повышение рентабельности (экономической эффективности)

Характеристика реинжиниринга по основным критериям (2)

Вид кризиса	Кризис ликвидности, кризис успеха
Стратегия изменений	Стратегия «сверху вниз»
Ключевые роли	Лидер, группа реинжиниринга, специалисты
Методические аспекты	Реорганизация ключевых процессов в соответствии с принятой рыночной стратегией, адаптация организационных структур и должностных инструкций, изменение ценностных представлений, внедрение современной информационной технологии, развитие персонала и новые методы оплаты труда
Сильные стороны	Возможность радикального обновления, шансы явного повышения рентабельности, быстрота изменений, концептуальное единство мероприятий, значительное расширение компетенции специалистов
Слабые стороны	Нестабильность в фазе изменений, ограничения во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты, низкая социальная приемлемость

Основные принципы реинжиниринга

9

Особое внимание в методике реинжиниринга уделяется формированию команды и ее взаимодействию с коллективом организации. Процессные команды замещают старую структуру управления.

В зависимости от выполняемых работ наиболее часто используются два типа процессных команд:

- ▶ команда объединяет совместно работающих людей разных специальностей, выполняющих рутинную и повторяющуюся работу, на длительное время;
- ▶ команда объединяет людей для решения нестандартной и, как правило, сложной задачи. Команды подобного типа создаются на время решения задачи и по завершении проекта расформируются. Причем один работник может быть одновременно членом нескольких команд, распределяя свое время между несколькими проектами.

Участники реинжиниринговой деятельности и их функции

10

Участники	Функции
1. Лидер проекта — один из высших менеджеров фирмы	Возглавляет деятельность реинжиниринга, отвечает за идеологическое обоснование проекта, создает общий дух новаторства и ответственности
2. Управляющий комитет — члены высшего руководства, лидер проекта, менеджеры процессов	Осуществляет наблюдение, согласует цели и стратегии, интересы рабочих команд, разрешает конфликты
3. Менеджеры оперативного руководства	Разрабатывают методики и инструменты реинжиниринга, проводят обучение, координируют, помогают в формировании команд
4. Менеджеры процессов	Разрабатывают методики и инструменты реинжиниринга, проводят обучение, координируют, помогают в формировании команд
5. Рабочие команды — работники фирмы и внешние консультанты и разработчики	Осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу

Формирования слаженной команды для реинжиниринга

Для формирования слаженной работоспособной команды необходимы:

- ▶ точное описание основных целей;
- ▶ тщательная разработка бюджета;
- ▶ идентификация ключевых ролей и фиксация объективных требований к кандидатам;
- ▶ тщательный подбор и детальная проверка кандидатов;
- ▶ непрерывный мониторинг, умение выявлять и исправлять ошибки.

Формирования слаженной команды для реинжиниринга

Для формирования слаженной работоспособной команды необходимы:

- ▶ точное описание основных целей;
- ▶ тщательная разработка бюджета;
- ▶ идентификация ключевых ролей и фиксация объективных требований к кандидатам;
- ▶ тщательный подбор и детальная проверка кандидатов;
- ▶ непрерывный мониторинг, умение выявлять и исправлять ошибки.

Для осуществления реинжиниринга используются определенные инструменты :



Факторы успеха реинжиниринга

13

Успех процесса реинжиниринга обусловлен определенными факторами:



Реинжиниринг в организациях приобретает ярко выраженную антикризисную направленность. Направленность организационных мероприятий при антикризисном управлении совпадает с динамикой изменений, происходящих при реинжиниринге.

При этом необходимо отметить следующее:

- ▶ эффективная деятельность процессных команд может обусловить создание новых структурных единиц;
- ▶ создание или объединение процессных команд может обусловить дробление или укрупнение предприятия;
- ▶ создание процессных команд в новых видах деятельности способствует переходу к дивизиональной модели управления предприятием.

Этапы методики реинжиниринга

4

В общем случае этапы методики реинжиниринга бизнес-процессов включают следующие действия:

- ▶ разработка проекта и выделение бизнес-процессов. Определяются цели и задачи проекта, формируется команда по реинжинирингу и определяется подход к реинжинирингу;
- ▶ документирование бизнес-процессов. На этом этапе выполняется построение графических моделей бизнес-процессов на основе предложенной методики их документирования, хронометрируются составные операции бизнес-процессов:
- ▶ сравнительный анализ бизнес-процессов (бенчмаркинг). Проводится анализ бизнес-процессов с целью сравнения их с бизнес-процессами передовых подразделений организации или организации-конкурента;
- ▶ разработка образа будущей организации. Цель этого этапа- сформулировать систему взглядов на новую организацию согласно ее целям и возможностям. В команду по реинжинирингу целесообразно включать субъектов внешней среды;
- ▶ анализ проблем и перепроектирование бизнес-процессов и технологий. Цель этапа — выявление проблемных мест технологических и бизнес-процессов;
- ▶ внедрение новых бизнес-процессов, технологий и оценка результатов. На этом этапе необходимо сопоставить результаты эффективности функционирования бизнес-процессов с заданными в начале реинжиниринга критериями, с учетом затрат по видам функциональной деятельности.