

Тема: Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов

Метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, получивший название **реинжиниринг**, появился на Западе в 80-е годы.

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

Бизнес-процессы — самое важное понятие в определении бизнес - реинжиниринга, но оно наиболее трудно понимается управляющими.

Бизнес-процессы — это горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

Существуют следующие **категории бизнес-процессов**:

- ◆ процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;
- ◆ процессы планирования и управления;
- ◆ ресурсные процессы;
- ◆ процессы преобразования.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы.

Реинжиниринг бизнеса требует начать заново, начать с нуля.

Реинжиниринг бизнеса означает отказ от многого из накопленного за два столетия опыта промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом.

В рамках **реинжиниринга бизнеса** старые названия профессий и старые организационные образования — департаменты, отделения, группы и так далее — утрачивают свое значение.

В **реинжиниринге** важным является то, как мы хотим организовать работу именно сегодня с учетом спроса на сегодняшнем рынке и возможностей сегодняшних технологий.

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).

Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений, например, таких как эти **3 основные ситуации**, требующие вмешательства:

1. В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.
2. В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворит., однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д.
3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

Виды реинжиниринга

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

◆ **Кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес - процессов)**, где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;

◆ **Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов)**, который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. Реинжиниринг развития может привести к заметному улучшению, однако всего лишь «приростному» по отношению к существующему уровню ведения бизнеса.

Задачи реинжиниринга включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной ИС 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 и принципы реинжиниринга

I. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

II. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.

III. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса - прямой реинжиниринг.

Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

- ◆ *Перепроектируются выбранные хозяйственные процессы.;*
- ◆ *Формируются новые функции персонала.;*
- ◆ *Создаются ИС, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса.;*
- ◆ *Производится тестирование новой модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.*

IV. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса.

Главной целью **бизнес - реинжиниринга** является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов.

Перечислим **базовые принципы**, положенные в основу реинжиниринга бизнес - процессов:

- ◆ Несколько рабочих процедур объединяются в одну.
- ◆ Исполнители принимают самостоятельные решения.
- ◆ Шаги процесса выполняются в естественном порядке.
- ◆ Процессы имеют различные варианты исполнения.
- ◆ Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
- ◆ Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий.
- ◆ Минимизируется количество согласований.
- ◆ «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта. «Уполномоченный» менеджер играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком.
- ◆ Преобладает смешанный централизованно/децентрализованный подход.

Последствия реинжиниринга бизнес-процессов:

- ◆ 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.
- ◆ Известен опыт большинства американских корпораций, которые, не выдержав конкуренции со стороны японских предприятий, находились в глубочайшем кризисе. С тех пор большинство из них смогли перестроиться и восстановить свою конкурентоспособность. Одним из приемов, которым они пользовались, был реинжиниринг.