

Реинжиниринг

Простота - печать истины

Реинжиниринг (перестройка) - включает в себя: постановку задач, создание модели существующей компании, перепроектирование бизнес-процессов, разработку систем организационного взаимодействия персонала, разработки поддерживающих информационных систем, внедрение обновленных процессов.

Реинжиниринг

Для дальнейшей работы нам потребуется однозначное определение термина «процесс», поскольку очень часто в теории и на практике процессам приписываются очень различные признаки. Существует множество определений термина «процесс». Итак, процессы могут рассматриваться как совокупность управленческих решений, каждое из которых определяет последовательность работ, информационные потоки которых, в свою очередь, определяют другие управленческие решения.





Наиболее эффективное
распределение и выполнение
каждой из составляющих
процесса работ определяет
общую эффективность этого
процесса.

- Определим место современного реинжиниринга среди других управленческих подходов: в практике существует множество подходов к формированию стратегии развития организационных процессов и организации в целом:
- Интенсификация - усовершенствование процессов с целью достижения более высокого уровня их эффективности;
- Расширение - использование наиболее сильных процессов для выхода на новые рынки сбыта;
- Приращение - развитие процессов для предоставления более широкого спектра услуг потребителям;
- Конверсия - использование наиболее эффективного процесса для предоставления услуг другим экономическим субъектам;
- Инновация - использование наиболее эффективных процессов для создания и предоставления новых товаров и услуг;
- Диверсификация - создание новых процессов для предоставления новых товаров и услуг.

Реинжиниринг бизнес-процессов

- Определение приоритетных бизнес-процессов для эффективной работы компании, анализ и оценка их оптимальности по параметрам: издержки, качество, скорость, информация, принятие решений и т.п. Построение оптимальной модели выполнения процесса. Определение критериев качества конечного и промежуточных результатов и нормативов выполнения.

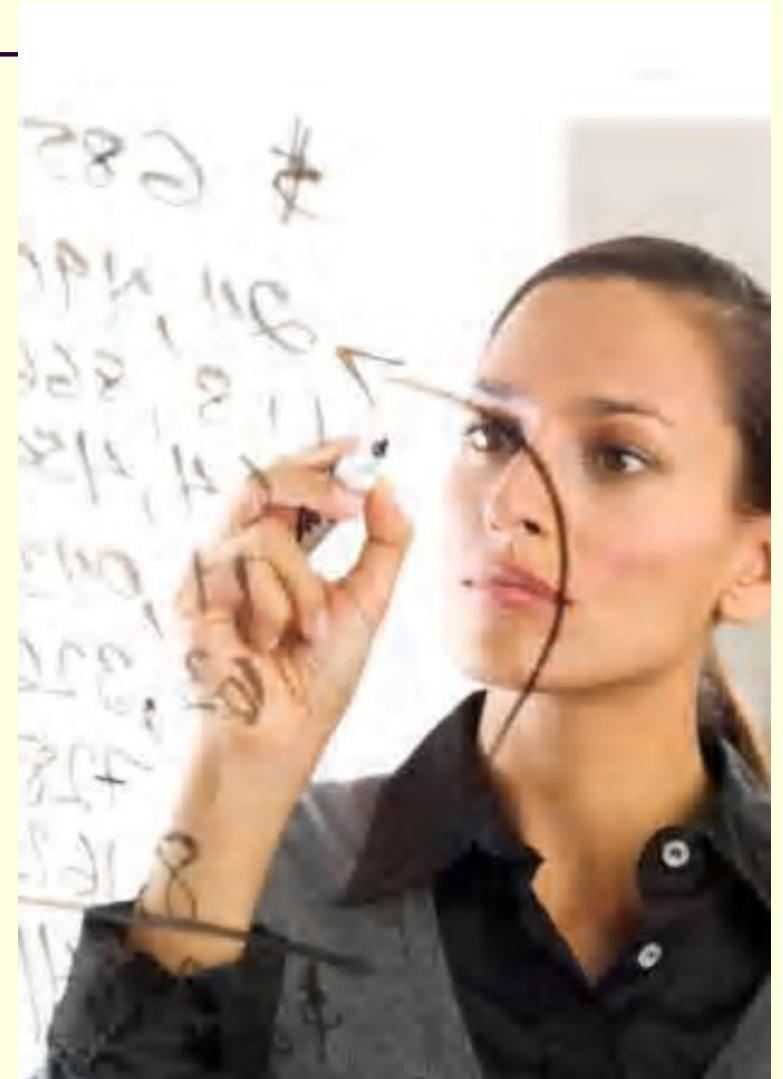


- Переработка форм - носителей информации о ходе и результатах выполнения отдельных операций. Разработка административных инструкций (Регламентов) для конкретизации ответственности сотрудников компании. Проведение тренинга сотрудников и мониторинг процедуры внедрения оптимизированных бизнес-процессов.



Методология реинжиниринга

- Развитие новых технологий и рынков привело к тому, что сегодня во всем мире экономический рост хозяйствующих субъектов определяется той долей продукции и оборудования, которые содержат прогрессивные знания и современные решения. В экономической литературе этот процесс характеризуют как переход от индустриальной экономики XIX века.



■ В связи с наметившимся переходом к экономике высоких технологий теоретики, т.е. сфера науки и образования, и практики, т.е. руководители предприятий и организаций, все чаще задаются вопросом о том, каковы самые современные принципы и тенденции в методологии инновационного управления? Инновации принято считать не только залогом устойчивого экономического развития, но и связывать с венчурным, а значит рисковым предпринимательством.



В инновационной деятельности не обойтись без риска. Но, по существу, вся экономическая деятельность связана с неопределенностью результата, а вкладывать ресурсы в день вчерашний намного рискованнее, чем в день завтрашний. Как показывает передовой зарубежный и ведущий отечественный опыт, внедрение инноваций может оказаться высоко рискованным только для тех, кто не обладает достаточной компетентностью и не владеет современной методологией.

В каких случаях целесообразно использовать данную услугу



- при низкой эффективности отдельных направлений деятельности компании
- при угрозе потери конкурентного преимущества
- при высоких темпах роста, приводящих к снижению потребительского качества производимой продукции,
- а также
- в ходе упорядочивания информационных потоков и внедрения Документационного Обеспечения Управления
- перед внедрением или модификацией информационных технологий
- в ходе комплексной оптимизации оргструктуры

Содержание и процедура консультирования

- Основной целью реинжиниринга бизнес-процессов является качественное улучшение отдельных направлений деятельности компании.



При проведении реинжиниринга бизнес-процессов решаются следующие задачи:

- Определяются бизнес-процессы, приоритетные для эффективной работы компании и соответствующие ее стратегическим целям.
 - Проводится анализ и оценка их оптимальности по параметрам: издержки, качество, скорость, информация, принятие решений и т.п.
 - Строится оптимальная модель выполнения процесса.
 - Определяются критерии качества, предъявляемые к конечному и промежуточным результатам, а также нормативы выполнения.
 - Перерабатываются или разрабатываются заново формы - носители информации о ходе и результатах выполнения каждой операции.
 - Разрабатываются административные инструкции (Регламенты), детально регламентирующие последовательность и содержание работ каждого сотрудника, участвующего в бизнес-процессе.
- Проводится тренинг сотрудников.



Какие результаты Вы получите

- Современные формы управленческого планирования, контроля и учета, которые легко поддаются переводу в информационные технологии, но могут использоваться и в традиционной "бумажной" технологии.
- Подробные инструкции по выполнению бизнес-процессов, которые не дают возможности сотрудникам некачественно выполнять свои обязанности, но оставляют за ними право на самостоятельное принятие решений в рамках их областей ответственности.
- Обученных сотрудников, которые умеют отлично делать свою работу и применяют свои возможности в области, где они достаточно компетентны.

Преимущества, недостатки и ограничения:

- Повышение качества и скорости производства рыночного или внутреннего продукта с одновременным снижением издержек. Рост профессионализма сотрудников. Повышение конкурентоспособности компании.
- Усиление эксплуатации сотрудников и связанные с этим проблемы социально-психологического характера. Необходимость проведения целенаправленной работы по изменению корпоративной культуры.
- Реинжиниринг бизнес-процессов не рекомендуется применять в случаях крайне неопределенной позиции компании на рынке, связанной с "громадьём планов" топ-менеджеров или их пробуксовыванием на этапах построения "видения и миссии".



Реинжиниринг бизнес - процессов

-
- Как научно - практическое направление, реинжиниринг бизнес - процессов впервые появился в США и за несколько лет превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей информатики. Сегодня начинается продвижение консалтинговых услуг и инструментариев по реинжинирингу и на российский рынок.

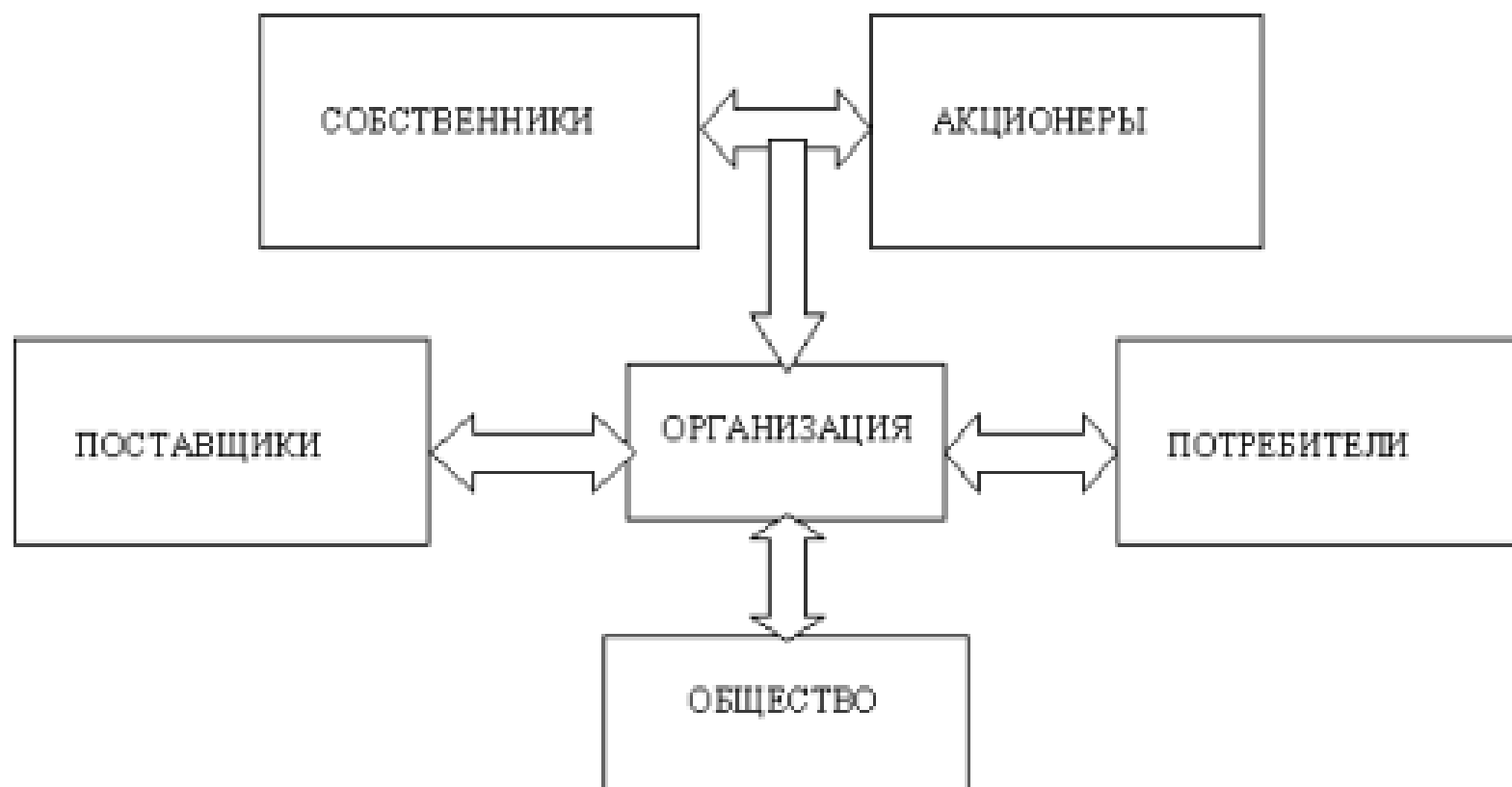


Схема отношений организации с окружающей средой.

-
- Отечественная практика применения реинжиниринга показала, что этот метод необходим, особенно в условиях проведения глобальной экономической реформы и активного внедрения России в мировую экономическую систему.

-
- Впервые термин "реинжиниринг бизнес - процессов" (от англ. *business process reengineering, BPR*) был введен М. Хаммером, который определяет этот вид деятельности как "фундаментальное перепроектирование бизнес - процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальным показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы".

-
- В западном мире (и, в первую очередь, в США) реинжиниринг приобретает все большую и большую популярность. Чтобы проиллюстрировать эту тенденцию, приведем несколько цифр.

Компании США затратили на проекты по реинжинирингу бизнес - процессов в 1994 году около 37 млрд. долларов. В течение ближайших лет рост затрат на решение этих задач ожидается на уровне 19% в год.



Пример бизнес-процесса

-
- М. Хаммер рассматривает *BPR* как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий, специалисты которой начинают играть ведущую роль в конструировании бизнеса.

■ *BPR* является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности - управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга.

-
- Одной из основных особенностей *BPR* является ориентация реинжиниринга не на функции, а на процессы. Причем из всех концепций менеджмента, основанных на процессах, *BPR* рассматривается как наиболее эффективная, революционность которой обусловлена современным состоянием информационных технологий.

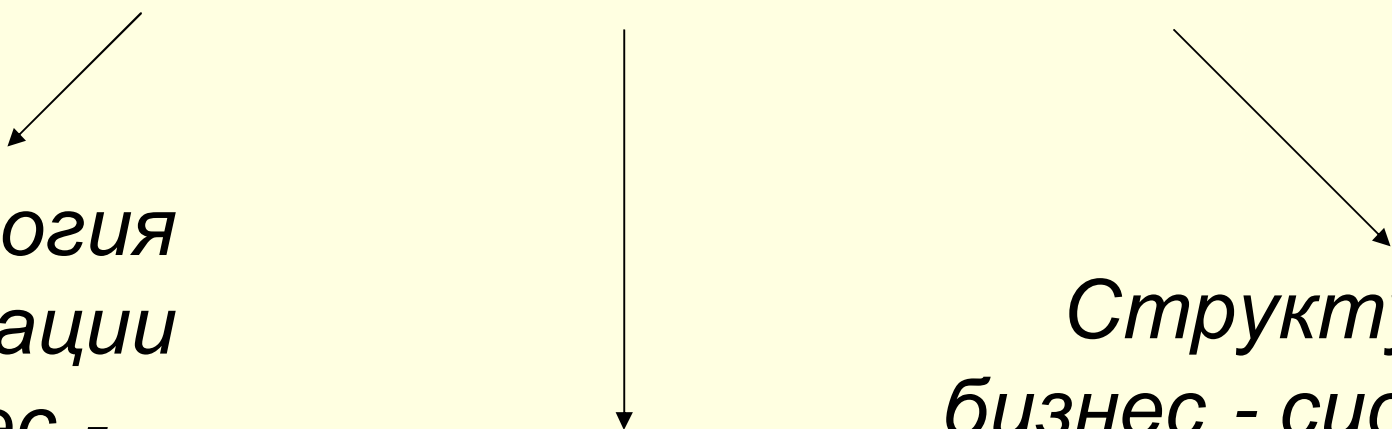
-
- *Реинжиниринг бизнес* - процессов ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления.

Поскольку *BPR* оперирует с такими понятиями, как бизнес - процесс, бизнес - система, деловая процедура, то в целях более четкого восприятия этих терминов следует дать следующие определения.

-
- *Бизнес - система* - это связанное множество бизнес - процессов, конечной целью которой является выпуск продукции. Под продукцией, понимают товары, услуги и документы.

Бизнес - процесс - это горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов.

Основные характеристики бизнес-процесса



*Технология
реализации
бизнес -
процесса*

*Средства
автоматизации,
оборудование,
механизмы и т. п.,
обеспечивающими
реализацию процесса.*

*Структура
бизнес - системы*

Основными показателями оценки эффективности бизнес - процессов являются:

- 1. Количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;*
- 2. Количество потребителей продукции;*
- 3. Количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;*
- 4. Стоимость издержек производства продукции;*
- 5. Длительность выполнения типовых операций;*
- 6. Капиталовложения в производство продукции.*

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

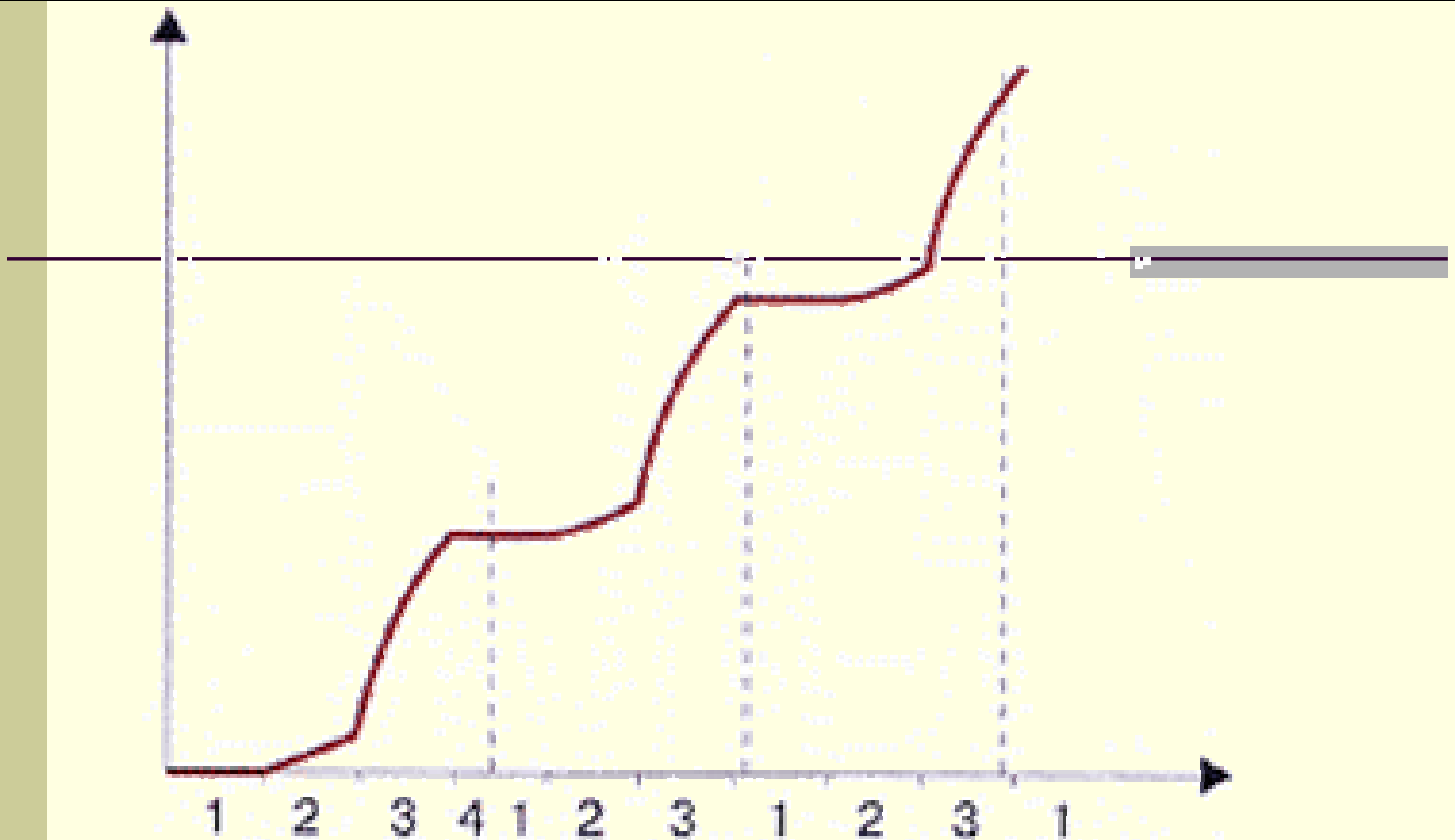
- *- несколько рабочих процедур объединяются в одну, т. е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);*
- исполнители принимают самостоятельные решения, т. е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводит к значительному повышению их отдачи);*
- шаги процесса выполняются в естественном порядке;*
- процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т. д.);*

- работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);

- уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;

- минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;

- единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).



Кривая эскалации: **1** - стадия скрытого роста; **2** - стадия становления; **3** - стадия нормального роста; **4** - стадия зрелости; кайзен - непрерывное совершенствование существующих процессов (стадии **1-3**); проектирование новых процессов и подготовка к реинжинирингу бизнеса (стадия **3**); кайро - кардинальная перестройка бизнеса (стадия **4**)

Большинство неудачных проектов
реинжиниринга происходит из-за
неправильно выбранной стратегии
реинжиниринга. Сама же стратегия
закладывается непосредственно до выбора
процессов для преобразования. Для этого
выполняется следующая
последовательность шагов:

- 1. Производится анализ деятельности экономического субъекта в разрезе процессов, с использованием требований потребителя и выделением добавляющих и не добавляющих стоимость работ.



-
- 2. Определяется время выполнения каждой работы, производится оценка других метрик процесса.



- 3. Производится анализ циклической эффективности - добавляющего стоимость времени в сравнении с общим временем выполнения процесса.



- 4. Рассчитывается эффективность всей хозяйственной цепочки.



- 5. Производится первоначальное планирование изменений: определение не добавляющих стоимость механизмов (или недостаточно эффективных механизмов) и методов их элиминирования.



- 6. Разрабатывается стратегия реинжиниринга.

■ **Элиминирование** (*лат. eliminare — изгонять*) — исключение из рассмотрения в процессе анализа, расчета, контроля признаков, факторов, показателей, заведомо не связанных с изучаемым, анализируемым, контролируемым процессом, явлением.

Процесс реинжиниринга можно подразделить на основные этапы.



- 1. Формируется желаемый (необходимый с точки зрения будущего выживания и развития) образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения. Особое значение в ряду стратегических целей приобретает ориентация на потребителя.

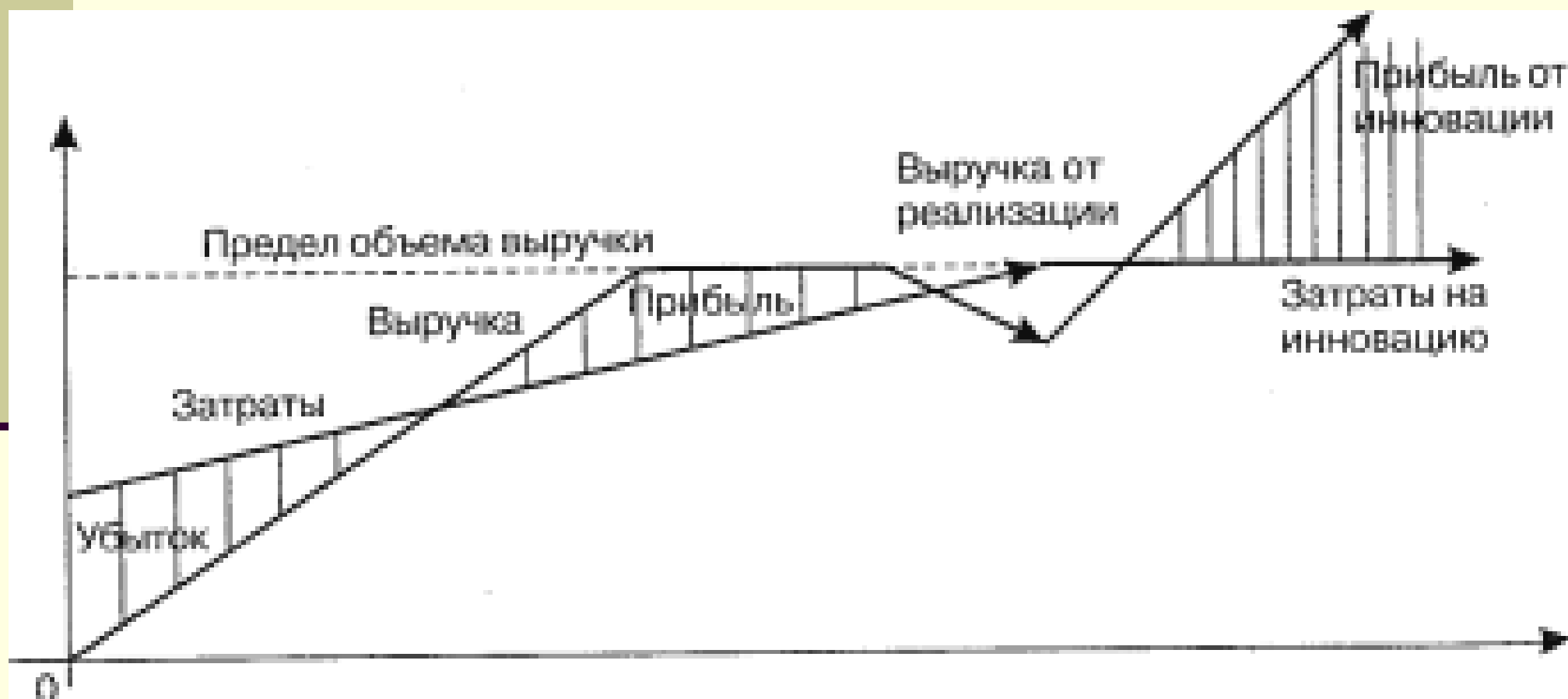
-
- Правильный выбор целей реинжиниринга означает, что найдены направления, которые действительно могут быть существенно улучшены и являются жизненно важными для данного бизнеса.

-
- 2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Этот этап называют ретроспективным, или обратным, реинжинирингом. Здесь воссоздается система действий, работ, при помощи которых компания реализует существующие цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность. Для создания модели существующего бизнеса используются результаты анализа организационной среды, данные контроллинга. Определяются процессы, нуждающиеся в коренной перестройке.

-
- 3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса - прямой реинжиниринг.
 - Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:
 - а) перепроектируются выбранные хозяйственные процессы, создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии (в том числе информационные) и способы их применения;
 - б) формируются новые функции персонала, перерабатываются должностные инструкции, определяется оптимальная система мотиваций, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;
 - в) создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса;
 - г) производится тестирование новой модели в ограниченном масштабе.

-
- 4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым.

График, характеризующий реинжиниринг развития



Параметры	МЕТОДЫ	
	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу-вверх	Сверху-вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменения	Культурный	Культурный/структурный

Кто участвует в проведении реинжиниринга?

На основе международного опыта для осуществления среднего проекта выделяют следующих участников реинжиниринга компании:

- *Лидер проекта* — член высшего руководства компании, который возглавляет организацию и проведение реинжиниринга.
- *Владельцы процессов* — менеджеры, отвечающие за обновляемые процессы.

- *Главный методист* — специалист компании, отвечающий за развитие методик и инструментариев поддержки реинжиниринга, а также координирующий выполнение различных проектов в рамках этой кампании.
- *Команда реинжиниринга* — группа специалистов (сотрудники компании, а также эксперты и разработчики, приглашенные со стороны) для проведения реинжиниринга выбранного процесса.
- *Комитет наблюдателей*. Образуется из представителей высшего руководства компании. Основная цель комитета — определение общей стратегии по реинжинирингу и контроль выполнения работ по проекту.

Вывод

- *Подводя итог теме реинжиниринга бизнес-процессов, заметим, что BPR - это не просто модная тенденция, а следствие жесточайшей конкурентной борьбы, которая требует внедрения наукоемких инновационных технологий как средств повышения производительности и эффективности деятельности предприятия.*

Процесс оперативного управления платежами

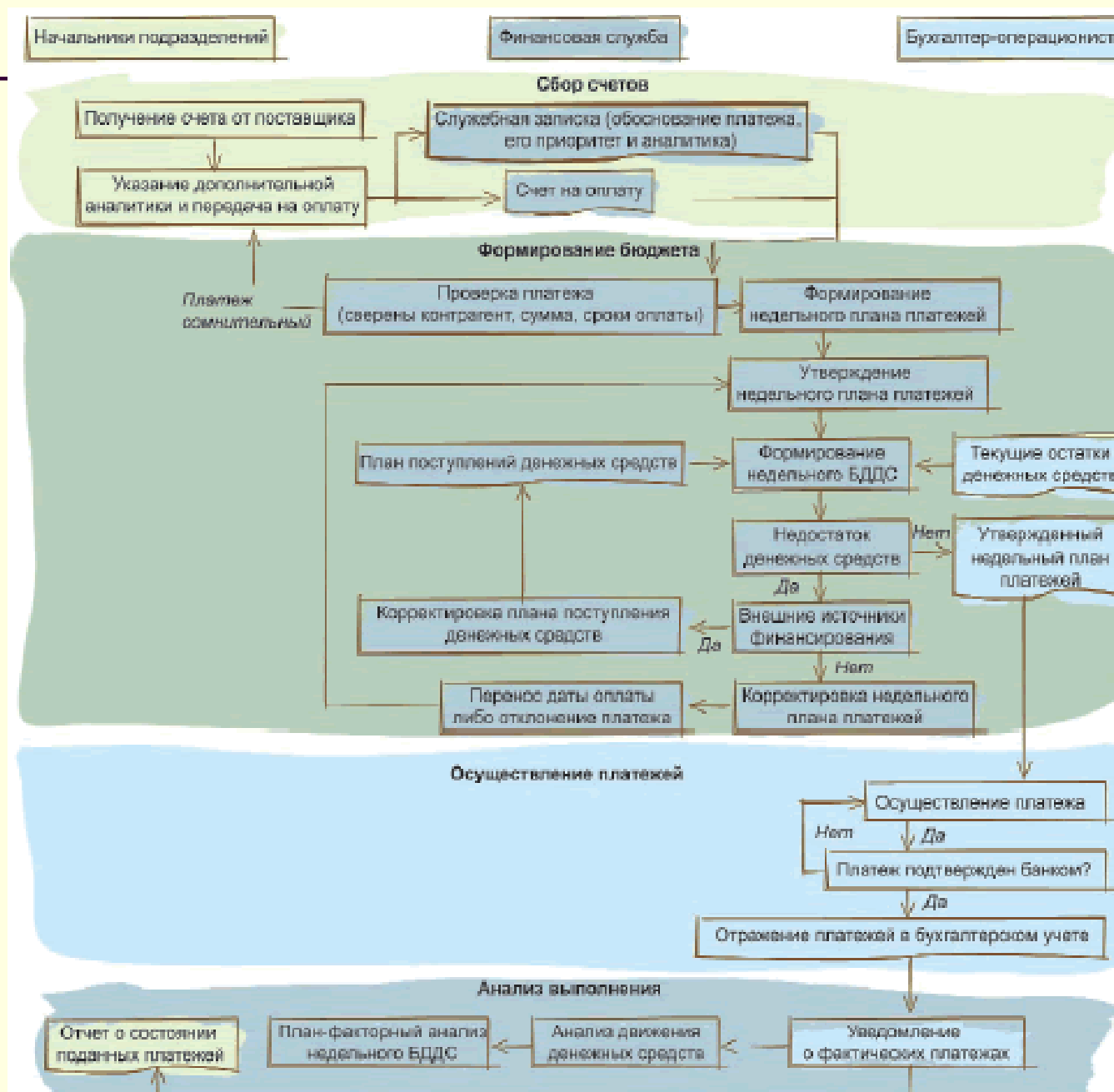
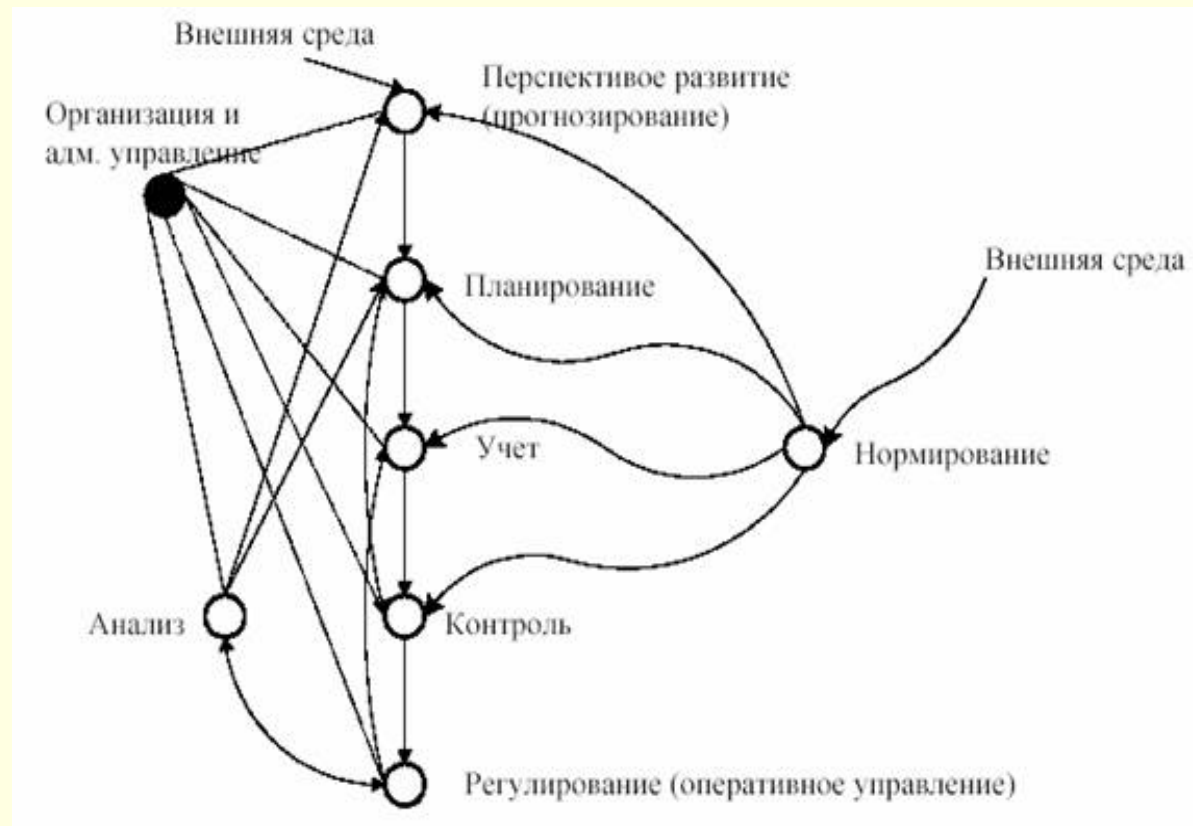
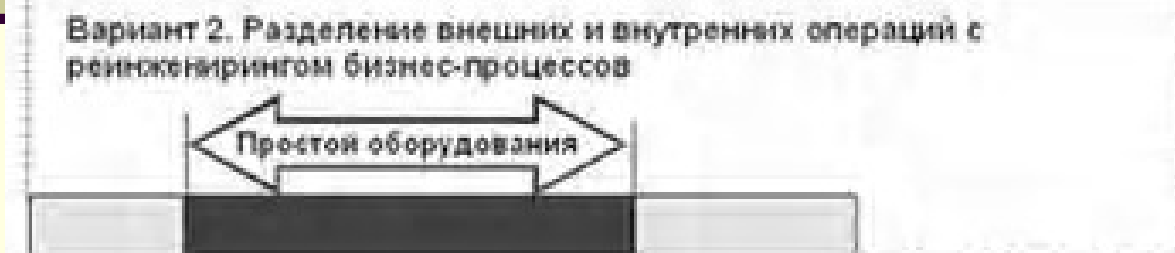
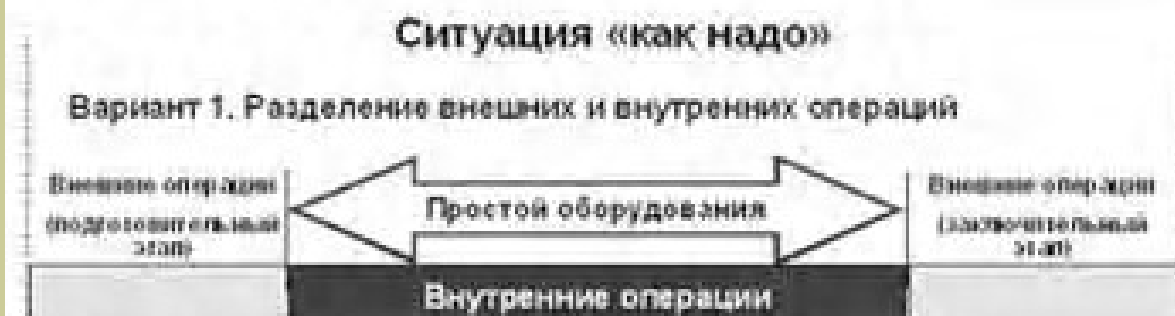


Схема взаимосвязи функций управления



Применение реинжиниринга бизнес-процессов дает совершенно высокий экономический эффект



Преимущества:

- Повышение эффективности использования оборудования.
- Увеличение гибкости производства.
- Выравнивание производства.
- Снижение объема работ при переналадке.
- Снижение производственных и складских площадей.

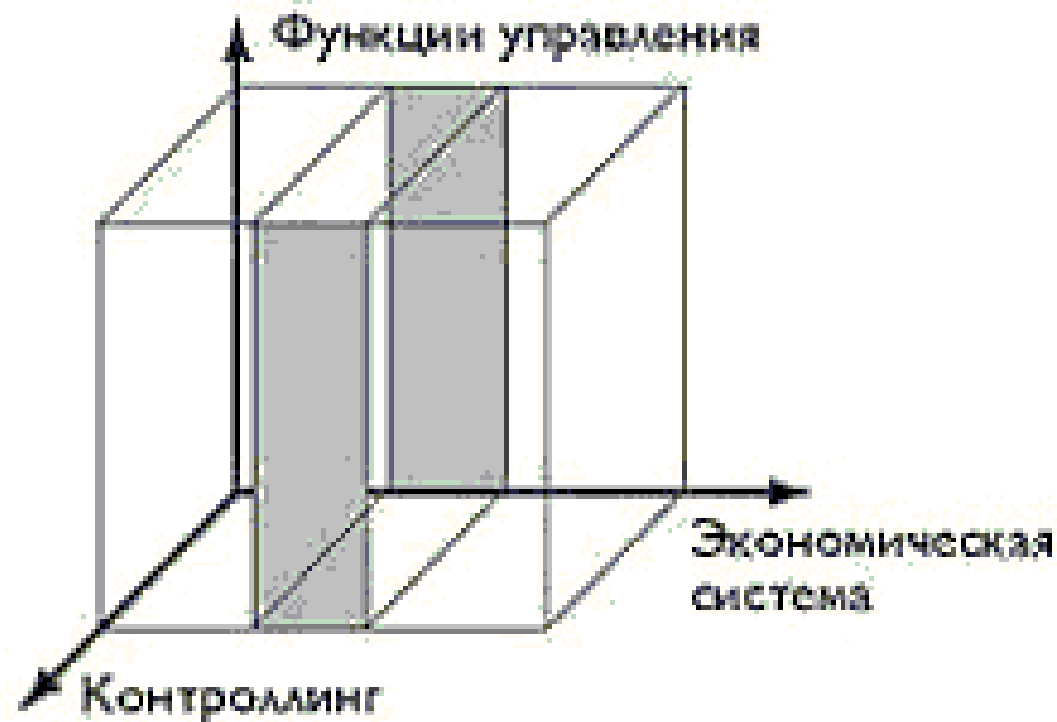
□ Работы, выполняемые без остановки оборудования (подготовка рабочего места, доставка/подготовка оснастки, инструмента, ЭЧ и т.д.)

■ Работы, требующие остановки оборудования (отключение питания, снятие и установка элементов, приборов ЮИП и т.д.)

Процесс управления



Процесс управления управлением



Список использованных источников

- <http://inter-solar.ru>
- www.reengine.ru
- www.businessstudio.ru/procedures/glossary/reengineering



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Выполнили: Звягина М., Репетюк А.

Проверил: Наумов А.А.