

Тема 3. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Бизнес-процессы и их виды.

3.2. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов.

3.3. Факторы, влияющие на процесс реинжиниринга.

3.1. Бизнес-процессы и их виды

Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей. Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Существует три вида бизнес-процессов:

1. Управляющие – бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить Корпоративное управление и Стратегический менеджмент.

2. Операционные – бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются Снабжение, Производство, Маркетинг и Продажи.

3. Поддерживающие – бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, Бухгалтерский учет, Подбор персонала, Техническая поддержка, АХО.

Существуют следующие *категории* бизнес-процессов:

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

Бизнес-процесс характеризуется:

- существующей технологией реализации бизнес-процесса;
- существующей структурой бизнес-системы;
- средствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т.п., обеспечивающими реализацию процесса.

Основными *показателями* оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость затрат производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

3.2. Сущность и принципы реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг – это внедрение самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых полей.

Реинжиниринг бизнес-процессов отличается возможностью радикального обновления и способностью быстро и наглядно принести материальную прибыль.

Можно выделить три типа организаций, для которых реинжиниринг необходим и целесообразен:

1. Организации, находящиеся на грани краха в связи с тем, что цены на товары заметно выше и (или) их качество (сервис) заметно ниже, чем у конкурентов. Если эти организации не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

2. Организации, не имеющие в текущий момент затруднений, но предвидящие неизбежность возникновения трудноразрешимых проблем, связанных, например, с появлением новых конкурентов, изменением требований клиентов, изменением экономического окружения и пр.

3. Организации, не имеющие проблем сейчас, не прогнозирующие их в обозримом будущем. Это компании-лидеры, проводящие агрессивную маркетинговую политику, не удовлетворяющиеся хорошим текущим состоянием и желающие с помощью реинжиниринга добиться лучшего.

Можно выделить следующие **принципы** организации бизнес-процессов, сформированных в ходе проведения реинжиниринга.

✓ ***Интегрирование бизнес-процессов.***

Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов – отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удается свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.

✓ ***Горизонтальное сжатие бизнес-процессов.***

Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.

✓ ***Децентрализация ответственности*** (вертикальное сжатие бизнес-процессов).

Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.

✓ ***Логика реализации бизнес-процессов.***

Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т. е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.

✓ ***Диверсификация бизнес-процессов.***

Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.

Разработка различных версий бизнес-процессов в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы, в отличие от традиционных, проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.

✓ ***Рационализация горизонтальных связей.***

Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому» принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т. д., поэтому если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный в одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 долл. США составили 100 долл. США. При реинжиниринге, чаще всего, создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями. Это позволяет устранить излишнюю интеграцию.

✓ ***Рационализация управленческого воздействия.***

Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга – осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.

✓ ***Культура решения задачи.***

Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга – минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

✓ ***Рационализация связей «компания – заказчик».***

Совершенствование организационной структуры предприятия должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.

✓ ***Уполномоченный менеджер.***

Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.

✓ *Сохранение положительных моментов централизации управления.*

На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные информационные технологии дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.

3.3. Факторы, влияющие на процесс реинжиниринга

На процесс реинжиниринга оказывают влияние следующие **факторы**:

- ***Мотивация.***

Мотив осуществления проекта реинжиниринга должен быть ясно определен и зафиксирован. При этом высшее руководство должно быть абсолютно убеждено, что этот проект действительно даст значительный результат, и понимать, что полученный результат вызовет изменение структуры компании. Чтобы обеспечить успех, руководство должно верить в необходимость реинжиниринга, проводимого в масштабах всей компании, и предоставить в распоряжение команды по реинжинирингу лучшие силы.

- ***Руководство.***

Проект должен выполняться под управлением руководителей компании; руководитель, возглавляющий проект реинжиниринга, должен иметь большой авторитет и нести за него ответственность. Для успеха проекта очень важно твердое и умелое управление. Руководитель проекта должен понимать, что возникнут трудности, неизбежные при построении новой компании: он должен сопротивляться «давлению» старых порядков и убедить своих сотрудников в том, что проект не только выполним, но и необходим для выживания компании. Он обязан прилагать все усилия для продвижения проекта и своевременного его завершения.

- ***Сотрудники.***

В команде, выполняющей проект реинжиниринга и контролирующей его проведение, необходимо участие сотрудников, выделенных соответствующими полномочиями и способных создать атмосферу сотрудничества. Сотрудники должны понимать, почему проект приведен в действие (другими словами, они должны оценивать проблемы, которые мешают бизнесу), принимать свои новые обязанности быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходим

время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения. Опыт показывает, что относительно просто объяснить новый способ работы персоналу нижнего уровня, но людям, занимающим должности менеджеров, намного труднее понять то, что предлагает новая компания. Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов, – менеджеры среднего уровня.

- ***Коммуникации.***

Новые задачи компании должны быть четко сформулированы и понятны каждому сотруднику. Успешность реинжиниринга зависит от того, насколько руководство и рядовые сотрудники понимают, как достичь стратегических целей компании.

- ***Бюджет.***

Проект должен иметь свой бюджет, особенно если планируется интенсивное использование информационных технологий. Часто ошибочно считают, что реинжиниринг возможен на условиях самофинансирования. Поэтому реинжиниринг нужно рассматривать как венчурный по характеру проект.

- ***Технологическая поддержка.***

Для проведения работ по реинжинирингу необходима поддержка – соответствующие методики и инструментальные средства. Реинжиниринг обычно включает в себя построение информационной системы для поддержки нового бизнеса.

- ***Консультации.***

Эксперты (консультанты) могут оказать существенную помощь исполнителям, впервые осуществляющим реинжиниринг. Важно, чтобы консультанты исполняли поддерживающую, а не управляющую роль, и не входили в штат компании. Поэтому руководитель проекта реинжиниринга должен быть грамотным заказчиком услуг консультантов.

К факторам, способствующим успеху реинжиниринга, можно отнести и такие, как риск, четко определенные роли, обязанности и результаты.