



Реинжиниринг как метод управления бизнес-процессами, принципы RBP, технологии реинжиниринга бизнес-процессов



**Лилия Бабынина,
д.э.н, профессор**



**Региональный обучающий семинар МСЭ для стран СНГ
«Рекомендации по реинжинирингу бизнес-процессов (BPR) и
использованию ключевых показателей эффективности (KPI)
государственными учреждениями и предприятиями»**



г. Ташкент, Республика Узбекистан, 11-12 декабря 2014 года



- **Результативность процессного подхода**
- **Возникновение проблем**
- **Методы управления бизнес - процессами**
- **Реинжиниринг**
- **Принципы RBP**
- **Технологии RBP**

Результативность процессного подхода возникновение проблем



В XXI веке большинство компаний сталкивается с постоянными изменениями внешней среды, жесткой конкуренцией в мировых масштабах, непрерывным развитием новых технологий

Переход от функционального управления к процессному повысил эффективность управления организацией: внимание на клиентах, ресурсах, качестве продукции, времени удовлетворения потребностей клиентов



Возникновение проблем

- Процессы могут быть не документированы;
- Некоторые процессы могут быть оторваны от потребностей клиента;
- Эффективность работы отдельных участков процесса может достигаться в ущерб всему процессу;
- Могут отсутствовать ответственные за результат процесса;
- И может присутствовать дублируемость процессов;
- отсутствует должная автоматизация процессов.



Методы управления бизнес процессами

**Эволюционные
методы**

**Революционные
методы**

1. Метод быстрого анализа решения FAST
2. Бенчмаркинг
3. Перепроектирование процессов
4. Инжиниринг процессов
5. Использование референтных и эталонных моделей
6. Реинжиниринг бизнес процессов



Преимущества:
оперативность в поиске принятия решений,
минимальные затраты, концентрация внимания на конкретном бизнес-процессе

Недостатки:
процесс рассматривается отдельно от всей совокупности бизнес-процессов организации

Поиск вариантов улучшения конкретного процесса группой в ходе одно - двухдневного совещания

Руководство организации принимает или отклоняет план улучшения процесса

Улучшение процесса осуществляется в течение 90 дней:

снижение затрат, длительности цикла и уровня ошибок в среднем на 10%;

Поиск возможностей по улучшению процесса осуществляется максимум в течение двух дней - FAST.



Систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур (установившихся принципов) более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изучения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции



Процесс разработки 4-6 месяцев.

- **общий** бенчмаркинг – анализ передового опыта и инновационных технологий компаний, функционирующих в других отраслях;
- **конкурентный** бенчмаркинг – анализ реализации бизнес-процессов компаний-конкурентов;
- **функциональный** бенчмаркинг – сравнение отдельных функций;
- **внутренний** бенчмаркинг – анализ и сравнение эффективности работы различных организационных единиц в рамках одной компании.

Преимущества:
проверенные
схемы

Недостатки:
приобретение
всех ошибок

Снижение затрат, длительности цикла и уровня ошибок в среднем на 30%.



Преимущество:
снижение затрат,
длительности
цикла и
количества
ошибок на 30–
60%.

Недостатки:
модификация
функциональных
структур

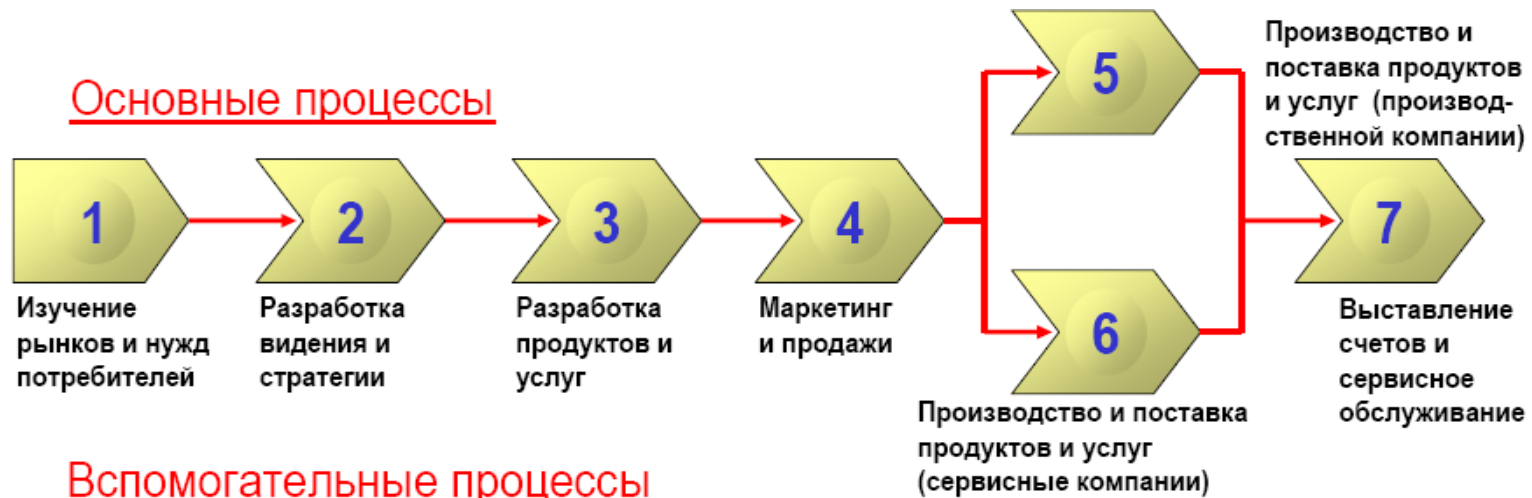
- Применяется к тем бизнес-процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент
- Возникают новые требования к процессу в связи с изменениями потребностей клиентов
- При перепроектировании процессов изначально строится модель текущего состояния «как есть» (as is).
- Далее осуществляется модификация процесса с учетом определенных требований.
- В итоге получается модель «как должно быть» (to be).
- На основании построенных моделей происходит перепроектирование процесса в организации.
- Для построения подобных моделей на практике используют методологии структурного анализа IDEF0 и IDEF3.



- ❑ Формирование новых процессных цепочек с учетом их взаимосвязей с уже функционирующими бизнес-процессами.
- ❑ К существующей процессной модели, добавляются новые процессы, распределяются ресурсы, назначаются ответственные за результат.
- ❑ Исходя из целей процессов модифицируется организационная структура управления.
- ❑ Инжиниринг затрагивает не только процессы, но и другие предметные области деятельности организации (продукты и услуги, ресурсы, орг. структуру, документы, информационные системы).
- ❑ Для реализации инжиниринга процессов в рамках существующей процессной модели используются CASE-средства, позволяющие комплексно описывать всю деятельность организации.
- ❑ Благодаря таким средствам возможно проанализировать изменения во всех предметных областях деятельности, связанные с внедрением новых процессов, продуктов и т.д.

Эталонная модель - взгляд отдельных консалтинговых и коммерческих компаний на то, из каких процессов должна состоять организация.

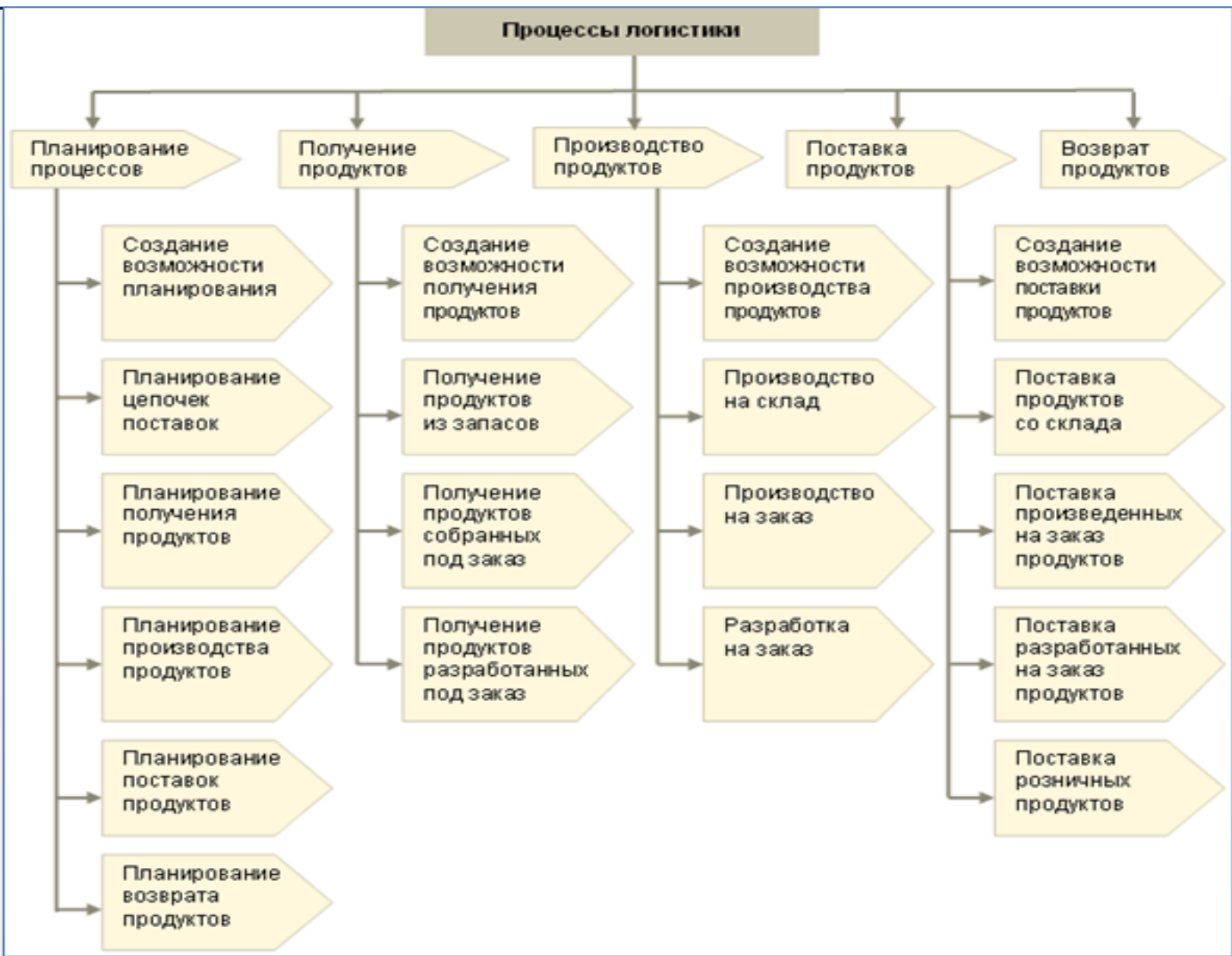
Эталонная модель является обобщением реального опыта ведения бизнеса в различных организациях по всему миру.



Вспомогательные процессы

- 8 Управление кадрами, их профессиональное и карьерное развитие
- 9 Управление информационными ресурсами и технологиями
- 10 Управление финансовыми и материальными ресурсами
- 11 Управление охраной внешней среды
- 12 Управление внешними связями
- 13 Управление улучшениями и изменениями

- Референтная модель - эталонная модель организации бизнеса, разработанная для конкретной отрасли экономики.
- Представлены типовые бизнес-процессы, горизонтальные и вертикальные связи и бизнес-правила, действующие в различных областях
- Референтная модель цепи поставок (SCOR - Supply Chain Operations Reference model) разработана и развивается международным Советом по цепям поставок (Supply Chain Council, сокращенно – SCC) в качестве межотраслевого стандарта управления цепями поставок.
- В основу SCOR положены четыре процесса:
 - Планирование (Plan),
 - Снабжение (Supply),
 - Изготовление (Make)
 - Распределение (Delivery)
- Модель SCOR Референтные модели позволяют начать разработку собственных моделей, используя референтные модели в качестве отправной точки.





Реинжиниринг — это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности.

Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2007 г.

Когда?

- организация неконкурентоспособна, продукты и услуги не пользуются спросом, резко сокращается клиентская база
- стратегия развития организации не может быть реализована в рамках существующей бизнес-структуры
- происходит слияние нескольких компаний
- происходит поглощение компании

**Ключевые слова: принципиальный, радикальный,
кардинальный**

Ориентация на процесс.

Высокие цели.

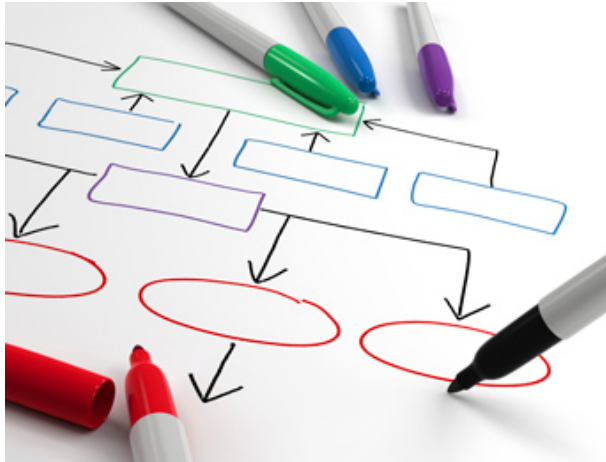
Нарушение правил.

**Творческое использование
информационных технологий.**



Несколько рабочих процедур объединяются в одну – «горизонтальное сжатие процесса». Следствие – многофункциональность рабочих мест.

- Исполнители принимают самостоятельные решения – «вертикальное сжатие процесса». Следствие – повышение ответственности, заинтересованности в результатах своего труда работника.
- Шаги процесса выполняются в естественном порядке – «распараллеленность процесса». Работа выполняется в том месте, где это целесообразно.
- Многовариантность исполнения процесса, повышение адаптивности процесса к изменению внешней среды.
- Уменьшается количество проверок, минимизируется количество согласований.
- «Уполномоченный менеджер» обеспечивает единую точку контакта с клиентом.
- Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Следствие – делегирование полномочий по принципу «сверху – вниз»



Проблемы (Узкие места)

Идентификация бизнес-процессов:

Цель реинжиниринга
Ключевые факторы успеха
Бизнес процессы
Приоритеты

Обратный инжиниринг

Предложения по реорганизации бизнес-процессов

Прямой инжиниринг

Модель бизнес - процессов

Разработка проекта

Организационно - экономическая
система

Информационная система

Внедрение

Функционирующая система
бизнес-процессов

Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов

Идентификация бизнес-процессов

1. Формулирование (уточнение) миссии предприятия.
2. Определение ключевых факторов успеха (7-8 факторов): длительность, издержки, качество, сервисное обслуживание и т.д.
3. Выявление основных видов бизнес-процессов, как существующих, так и перспективных (10 – 15 процессов).
4. Оценка бизнес-процессов по степени реализации ключевых факторов успеха.
5. Ранжирование бизнес-процессов с указанием приоритетов реинжиниринга.
6. Неформальное описание отличительных особенностей бизнес-процессов.
7. Спецификация существующих обеспечивающих, производственных и информационных технологий.
8. Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.
9. Определение ограничений, связанных с уровнем квалификации персонала фирмы, технической оснащенности производства и т.д.
10. Определение внешних рисков обеспечения финансовыми ресурсами, надежности партнеров.

Организация работ по реинжинирингу бизнес-процессов

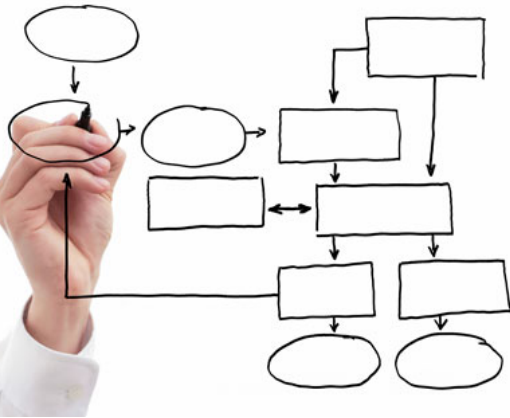
Идентификация бизнес-процессов

1. Формулирование (уточнение) миссии предприятия.
2. Определение ключевых факторов успеха (7-8 факторов): длительность, издержки, качество, сервисное обслуживание и т.д.
3. Выявление основных видов бизнес-процессов, как существующих, так и перспективных (10 – 15 процессов).
4. Оценка бизнес-процессов по степени реализации ключевых факторов успеха.
5. Ранжирование бизнес-процессов с указанием приоритетов реинжиниринга.
6. Неформальное описание отличительных особенностей бизнес-процессов.
7. Спецификация существующих обеспечивающих, производственных и информационных технологий.
8. Описание возможных сценариев развития предприятия: появление новых технологий, ресурсов, изменение поведения клиентов, партнеров, конкурентов.
9. Определение ограничений, связанных с уровнем квалификации персонала фирмы, технической оснащенности производства и т.д.
10. Определение внешних рисков обеспечения финансовыми ресурсами, надежности партнеров.



Обратный инжиниринг

- ❑ Постановка задач реинжиниринга бизнес-процессов по мере развития проекта постоянно уточняется.
- ❑ Сформулированные на начальном этапе в общем виде цели могут быть скорректированы по результатам исследования существующей системы организации бизнес-процессов.
- ❑ Обратный инжиниринг может не выполняться только в том случае, если аналогичные работы проводились в прошлом и по ним имеется соответствующая документация.
- ❑ На стадии обратного инжиниринга строятся, как правило, только принципиальные схемы бизнес-процессов, позволяющие понять сущность бизнес-процесса в целом и выявить направления реорганизации бизнес-процессов.



Прямой инжиниринг

Разработка моделей новых бизнес-процессов:

- ❑ идеальная модель, которая может быть достигнута в перспективе и к которой следует стремиться;
- ❑ реальная модель, которая может быть достигнута в обозримом будущем с учетом имеющихся ресурсов;
- ❑ на основе моделирования бизнес-процессов выбираются наиболее эффективные с точки зрения реализации ключевых факторов успеха варианты их организации



Разработка проекта

- В части изменения структуры организационно-экономической системы осуществляется:
 - разработка должностных инструкций,
 - обучение персонала,
 - подготовка рабочей документации.
- В части создания новой информационной системы осуществляется:
 - разработка и наполнение базы данных,
 - установка системы телекоммуникации,
 - программирование, настройка и отладка программных модулей.

Современные средства автоматизации проектирования (CASE-технологии), комплексные системы управления ресурсами предприятия (ERP)

Внедрение проекта реинжиниринга бизнес-процессов

- Сдача приемочной комиссии
- Организация независимой экспертизы проекта со стороны специально подобранной инспекционной группы.
- Внедрение проекта осуществляется поэтапно в соответствии с приоритетами, установленными на этапе идентификации бизнес-процессов.
- Организация анализа достижения заданных в начале реинжиниринга метрик эффективности функционирования предприятия (benchmarking), на основе которых можно своевременно принимать решения о необходимости адаптации бизнес-процессов к изменяющейся внешней среде.



- ❑ Реинжиниринг снижает затраты и длительность цикла в среднем на 75% и уровень ошибок на 50%.
- ❑ Реинжиниринг бизнес-процессов обеспечивает максимальные улучшения, но остается наиболее дорогостоящим из всех подходов и требует больших финансовых и временных затрат.
- ❑ Наибольшая степень риска.
- ❑ Часто включает организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации.
- ❑ Для осуществления реинжиниринга необходимо привлекать высококвалифицированных специалистов.





Спасибо за внимание!
Вопросы?

- babyninals@gmail.com
- Моб. +7 (985) 158-54-49
- Моб. +7 (916) 975-79-49