

**Кафедра «Государственное, муниципальное и  
корпоративное управление»**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

## **Курс лекций**

**Тема: «Реинжиниринг бизнес-процессов»**

**Вопросы лекции:**

- 1. Понятие и основные характеристики реинжиниринга**
- 2. Базовые категории реинжиниринга. Участники реинжиниринговой деятельности**
- 3. Основные этапы и принципы реинжиниринга**
- 4. Методология и инструменты реинжиниринга**

**к. э. н., доц. Павлова Е.Г.**

# **Понятие реинжиниринга**

**Реинжиниринг** – фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов (БП) для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия

**Направление управленческой мысли, возникшее на стыке менеджмента и информатизации**

**Инструмент конструирования и перестройки хозяйственной деятельности на основе процессного подхода**

**Методика фундаментальной реорганизации бизнеса**

**Революция в бизнесе, превратившая его конструирование в инженерную задачу**

# Сущность реинжиниринга

**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» - Майкл Хаммер, Джеймс Чампи «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе»

## Ключевые характеристики реинжиниринга

|                              |                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Фундаментальность</b>  | В процессе реинжиниринга определяется, <b>ЧТО, ПОЧЕМУ</b> , а затем <b>КАК</b> следует делать – стратегия (фундамент) бизнеса |
| <b>2. Радикальность</b>      | Реинжиниринг предполагает отказ от существующих структур и процедур, создание бизнеса заново                                  |
| <b>3. Существенность</b>     | В результате реинжиниринга достигается существенное (в десятки и сотни раз) улучшение результатов деятельности                |
| <b>4. Резкость изменений</b> | Процедура реинжиниринга длится около 9-15 месяцев                                                                             |
| <b>5. Бизнес-процесс</b>     | Происходит переход к использованию в модели управления процессного подхода, отражающегося в орг. структуре                    |

# **Ошибочные мнения относительно реинжиниринга**

**Реинжинирингом  
не является**

**Внедрение информационных технологий для автоматизации бизнес-процессов**

**Изменение программного обеспечения устаревших информационных систем**

**Реструктуризация и уменьшение размеров бизнеса**

**Дебюрократизация организационной структуры управления**

**Внедрение глобального управления качеством**

# Виды реинжиниринга



| <b>Вид реинжиниринга</b>                                               | <b>Ситуация для применения</b>                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Кризисный реинжиниринг (перепроектирование бизнес-процессов)</b> | <b>1. Состояние глубокого кризиса (потеря конкурентоспособности, отказ потребителей от товаров и т. п.)</b> |
| <b>2. Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов)</b>   | <b>2. Удовлетворительное текущее положение при нежелательных тенденциях и неблагоприятных прогнозах</b>     |
|                                                                        | <b>3. Благополучная ситуация при желании ускорить и увеличить отрыв от конкурентов</b>                      |

# Главные факторы успеха реинжиниринга

## Факторы успеха реинжиниринга

```
graph LR; A[Факторы успеха реинжиниринга] --> B[Стремительность преобразований]; A --> C[Настроенность персонала на быстрое изменение характера собственной работы (круг работ, ответственность, работа в команде)]; A --> D[Формирование у каждого работника единого для всех понимания предпочтительного будущего организации и своего личного вклада в его достижение]; A --> E[Создание среды и инфраструктуры для обучения, профессионального роста и развития творческих способностей персонала];
```

**Стремительность преобразований**

**Настроенность персонала на быстрое изменение характера собственной работы (круг работ, ответственность, работа в команде)**

**Формирование у каждого работника единого для всех понимания предпочтительного будущего организации и своего личного вклада в его достижение**

**Создание среды и инфраструктуры для обучения, профессионального роста и развития творческих способностей персонала**

# Базовые категории реинжиниринга



|                          |                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Деловая процедура</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- функция, задача, цепь событий, происходящих в течение определенного времени и обладающих распознаваемым результатом</li></ul>                                               |
| <b>Бизнес-процесс</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>- горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или отдельных ее компонентов</li></ul> |
| <b>Бизнес-система</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>- связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которого является выпуск продукции в виде товаров, услуг, документов</li></ul>                                         |

# **Типичные бизнес-процессы, перепроектируемые и совершенствуемые в ходе реинжинирующей деятельности**

**Типичные для  
реинжиниринга  
бизнес-процессы в  
компаниях**

```
graph TD; A[Типичные для реинжиниринга бизнес-процессы в компаниях] --> B[Выработка стратегии]; A --> C[Разработка нового товара]; A --> D[Выполнение заказов];
```

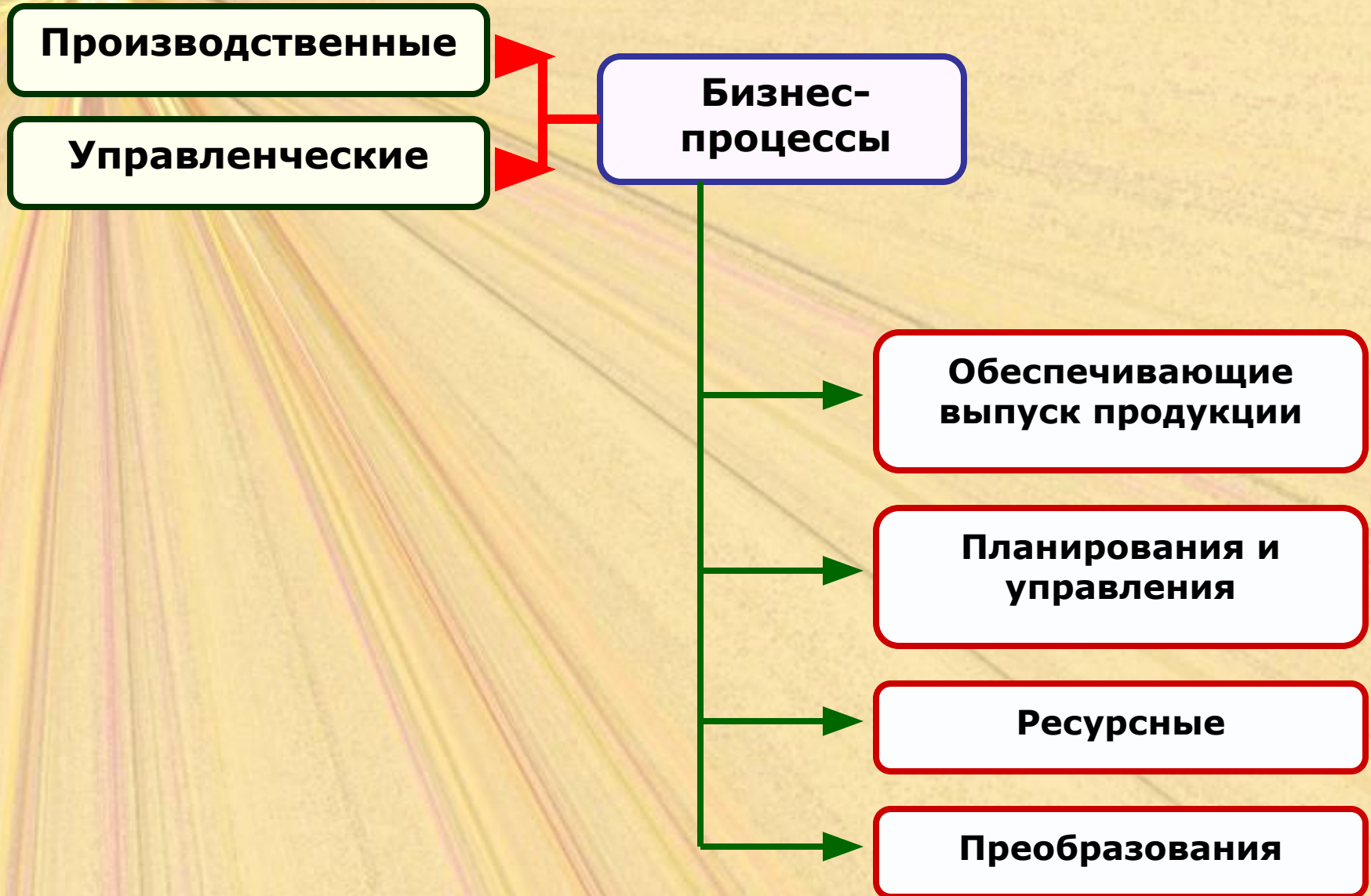
**Выработка  
стратегии**

**Разработка  
нового товара**

**Выполнение  
заказов**



# Классификация бизнес-процессов



# Показатели эффективности бизнес-процессов

**Показатели  
эффективности  
бизнес-процессов**

```
graph LR; A[Показатели эффективности бизнес-процессов] --> B[Количество продукции заданного качества, оплаченное за определенное время]; A --> C[Численность потребителей продукции]; A --> D[Количество типовых операций по производству продукции за определенное время]; A --> E[Издержки производства продукции]; A --> F[Длительность выполнения типовых операций]; A --> G[Капиталовложения в производство продукции];
```

**Количество продукции заданного качества, оплаченное за определенное время**

**Численность потребителей продукции**

**Количество типовых операций по производству продукции за определенное время**

**Издержки производства продукции**

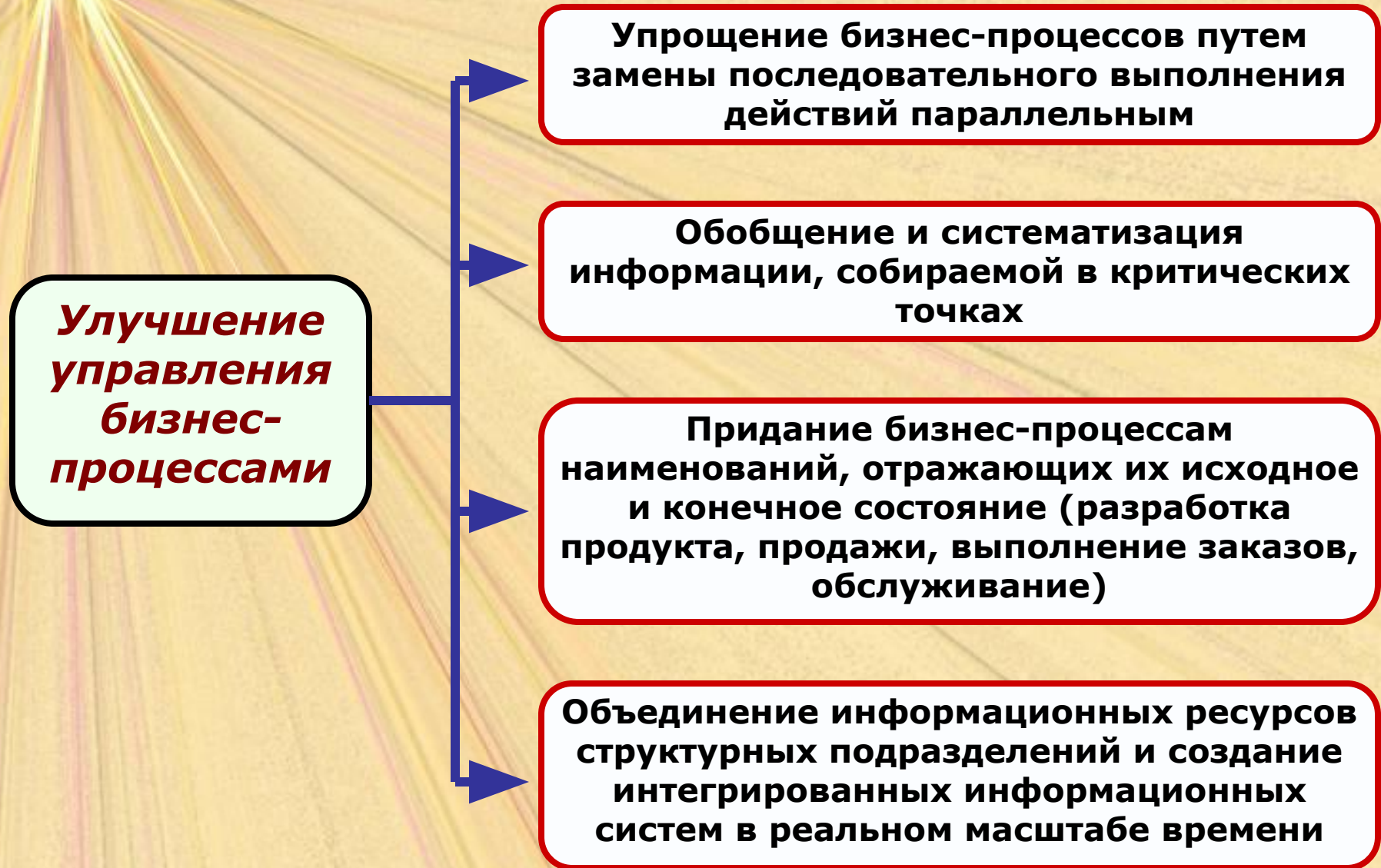
**Длительность выполнения типовых операций**

**Капиталовложения в производство продукции**

# **Участники реинжиниринговой деятельности и их функции**

| <b>Участники</b>                                                                              | <b>Функции</b>                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Лидер проекта – один из высших менеджеров фирмы</b>                                     | <b>Возглавляет деятельность реинжиниринга, отвечает за идеологическое обоснование проекта, создает общий дух новаторства и ответственности</b> |
| <b>2. Управляющий комитет – члены высшего руководства, лидер проекта, менеджеры процессов</b> | <b>Осуществляет наблюдение, согласует цели и стратегии, интересы рабочих команд, разрешает конфликты</b>                                       |
| <b>3. Менеджеры оперативного руководства</b>                                                  | <b>Разрабатывают методики и инструменты реинжиниринга, проводят обучение, координируют, помогают в формировании команд</b>                     |
| <b>4. Менеджеры процессов</b>                                                                 | <b>Отвечают за обновление отдельных процессов, формируют команды, обеспечивают условия для их работы, осуществляют наблюдение и контроль</b>   |
| <b>5. Рабочие команды – работники фирмы и внешние консультанты и разработчики</b>             | <b>Осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу</b>                                                                                   |

# Пути улучшения управления бизнес-процессами



**Улучшение  
управления  
бизнес-  
процессами**

**Упрощение бизнес-процессов путем замены последовательного выполнения действий параллельным**

**Обобщение и систематизация информации, собираемой в критических точках**

**Придание бизнес-процессам наименований, отражающих их исходное и конечное состояние (разработка продукта, продажи, выполнение заказов, обслуживание)**

**Объединение информационных ресурсов структурных подразделений и создание интегрированных информационных систем в реальном масштабе времени**

# **Основные этапы реинжиниринга**



- 1. Формирование желаемого образа фирмы**
- 2. Создание модели существующего бизнеса (действия, работы, документация)**
- 3. Разработка модели нового бизнеса**
- 4. Перепроектирование выбранных хозяйственных процессов (рабочие процедуры, задания, технологии, способы)**
- 5. Формирование новых функций персонала (должн. инструкции, система мотивации, создание команд, программа подготовки и переподготовки)**
- 6. Создание информационных систем (оборудование, программное обеспечение, информационная система)**
- 7. Тестирование новой модели**
- 8. Внедрение новой модели**

# **Базовые принципы реинжиниринга**



**1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну (горизонтальное сжатие процесса)**

**2. Исполнители принимают самостоятельные решения (вертикальное сжатие процесса)**

**3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке (распараллеливание)**

**4. Процессы имеют различные варианты исполнения в зависимости от ситуации**

**5. Работа выполняется там (в том подразделении), где целесообразно**

**6. Уменьшается количество проверок и управленческих воздействий**

**7. Минимизируется количество согласований**

**8. Уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта (является буфером между сложным процессом и заказчиком)**

**9. Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход (автономные подразделения используют централизованные данные)**

# Методы моделирования бизнес-процессов



# *Основные инструменты реинжиниринга*

***Инструменты  
реинжиниринга***

```
graph TD; A[Инструменты реинжиниринга] --> B[Средства интерактивной графики]; A --> C[Имитационное моделирование процессов в реальном времени]; A --> D[Моделирование бизнес-процессов с помощью диаграмм];
```

**Средства  
интерактивной  
графики**

**Имитационное  
моделирование  
процессов в  
реальном времени**

**Моделирование  
бизнес-процессов с  
помощью диаграмм**