Федеральное агентство по образованию

*Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования*

Дальневосточный государственный университет

Институт менеджмента и бизнеса

Финансовый факультет

Кафедра «Финансы и кредит»

Реферат по дисциплине «Информационные системы в экономике» на тему:

«Организационно-экономические и технологические условия проведения реинжиниринга бизнес-процессов».

Выполнила

студентка 5 курса

заочного обучения

Смогоржевская Екатерина Игоревна

Преподаватель

Воробьева Л.Г.

Владивосток

2008

##### Оглавление

[Оглавление 2](#_Toc215938234)

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc215938235)

[1.Понятие реинжиниринга **Ошибка! Закладка не определена.**](#_Toc215938236)

[1.1.Свойства реинжиниринга. 5](#_Toc215938237)

[1.2. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции. 5](#_Toc215938238)

[1.3. Задачи реинжиниринга. 6](#_Toc215938239)

[2. Реинжиниринг бизнес-процессов. 7](#_Toc215938240)

[2.1. Методология. 7](#_Toc215938241)

[2.2. Условия успешного реинжиниринга. 8](#_Toc215938242)

[2.3. Основные этапы реинжиниринга: 9](#_Toc215938243)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………...……… 12

Список литературы …………………………………………………………..13

**ВВЕДЕНИЕ**

Реинжиниринг бизнес-процессов или BPR (Business Process Reengineering), начиная с 1990 года вызывает активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. Сегодня методы BPR взяты на вооружение уже практически всеми ведущими компаниями мира. За последние полтора года правительство США инициировало более 200 проектов по реинжинирингу, а сегодняшний рынок инструментальных средств поддержки BPR оценивается в 100 млн. долларов и растет со скоростью более чем 40% в год.

М. Хаммер, автор термина "реинжиниринг", рассматривает появление BPR как революцию в бизнесе, которая знаменует отход от базовых принципов построения предприятий, предложенных 200 лет назад А.Смитом, и превращает конструирование бизнеса в инженерную деятельность. Возможность такой революции обусловлена, в первую очередь, новейшими достижениями в области информационных технологий (ИТ), специалисты которой начинают играть ведущую роль в конструировании бизнеса. BPR является научно-практическим направлением, возникшим на стыке двух различных дисциплин, и поэтому он требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации - понятных и удобных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Подобные средства требуют интеграции ключевых достижений информационных технологий и создания соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга, ориентированных на использование как специалистами в области информационных технологий, так и менеджерами. Одним из конкретных примеров многочисленных инструментальных средств данного класса является система ReThink, разработанная фирмой Gensym (США).

**1. ПОНЯТИЕ РЕИНЖЕНИРИНГА**

Основателями теории реинжиниринга являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, которые выпустили книгу «Реинжиниринг корпорации: манифест для революции в бизнесе». Авторы определили реинжиниринг как **«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».**

Раскроем использованные в данном определении ключе­вые понятия:

* *«Фундаментальный»:* Должны быть получены ответы на наи­более существенные вопросы о деятельности предприятия: «По­чему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы долж­ны делать это тем способом, которым мы это делаем?» Реинжиниринг сначала определяет, ЧТО предприятие должно делать, и только затем — КАК делать. Реинжиниринг ни для чего из прежнего опыта не гарантирует сохранения. Он игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть.
* *«Радикальный»:* Радикальность означает изменение вещей в самом их корне. В бизнес-реинжиниринге радикальность оз­начает отбрасывание всех существующих структур и процедур и воплощение новых способов выполнения работ.
* *«Кардинальный»:* Если предприятие имеет падение прибыли всего на 10%, если его затраты всего на несколько процентов превышают запланированные, если показатель качества нужно улучшить лишь на немного, если обслуживание заказчиков тре­бует лишь определенного ускорения, то предприятию вообще бизнес-реинжиниринг не требуется. В этом случае применимы обычные методы, например, такие как программы постепенно­го улучшения качества. Бизнес-реинжиниринг применяется толь­ко тогда, когда есть острая нужда во «взрывном» воздействии.
* *«Процессы»:* Это понятие — самое важное в определении бизнес-реинжиниринга, но оно наиболее трудно понимается управляющими. Большая часть деловых людей не является «процессоориентированными»; они сфокусированы на задачах, на работах, на людях, на структурах, но не на процессах.
  1. **Свойства реинжиниринга.**

Таким образом, анализируя выше сказанное, следует выделить 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).

**1.2. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции.**

Первое место занимает **лидер проекта** реинжиниринга — один из высших менеджеров фирмы, который возглавляет реинжиниринговую деятельность. Помимо организационных обязан­ностей, он отвечает за идеологическое обоснование проекта реинжиниринга, создание общего духа новаторства, энтузиаз­ма и ответственности. Лидер должен обладать высокой внут­ренней энергией.

Второй участник — **управляющий комитет**, состоящий из членов высшего руководства фирмы, лидера реинжиниринга, менеджеров процессов. Осуществляет функции наблюдения, согласования целей и стратегии реинжиниринга, согласова­ния интересов различных рабочих команд и решения конф­ликтных ситуаций между ними. В случае отсутствия комитета его функции выполняет лидер реинжиниринга.

Особое место занимает **менеджер, осуществляющий опера­тивное руководство** реинжинирингом бизнеса в целом. Часто он выполняет формальную роль помощника лидера реинжи­ниринга. Функции, им выполняемые, — разработка методик и инструментов реинжиниринга, обучение и координация вла­дельцев процессов, помощь в организации рабочих команд.

**Рабочая команда реинжиниринга** — группа работников фир­мы (методисты, администраторы, сотрудники по обеспечению качества изделий, документирования, координации), а также внешние участники (консультанты, разработчики). Все они и осуществляют непосредственную работу по реинжинирингу конкретного процесса.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отли­чающихся вида деятельности: ***кризисный реинжиниринг,*** где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который по­зволил бы ликвидировать «очаги заболевания», и ***реинжиниринг развития,*** который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. Для большинства российских компаний наиболее актуален сегодня кризисный реинжиниринг, поскольку перед ними стоит проблема жизни или смерти.

**1.3. Задачи реинжиниринга**.

Задачи реинжиниринга включают объединение информаци­онных ресурсов структурных подразделений компании и созда­ние интегрированной корпоративной информационной системы 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.

###### 2. Реинжиниринг бизнес-процессов.

**2.1. Методология.**

Как же на практике осуществить реинжиниринг? Начать необходимо с выбора наиболее подходящей **методологии** описания (или моделирования) бизнес-процессов. Наиболее простыми (но подчас весьма эффективными, особенно на начальном этапе реинжиниринга) являются:

1. Блок-схема бизнес-процесса, состоящая из прямоугольников (обозначающих действия), ромбиков (обозначающих принимаемые решения) и стрелок, соединяющих эти элементы между собой и друг с другом;
2. Словесное описание бизнес-процесса, отвечающая на вопросы что, кто, где, как, зачем и почему, а также каковы затраты времени и денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес-процессе.

К сожалению, кроме несомненных достоинств – простоты и очевидности – эта методология является недостаточно наглядной и удобной для определения эффективности реализации бизнес-процесса. Поэтому был разработан ряд более эффективных методологий, наиболее распространенными из которых являются следующие:

* + Методология структурного анализа и проектирования (SASD). Эта методология основана на классической и весьма успешной методологии структурного проектирования программного обеспечения и информационных систем. Так как в разработке прикладных программ и ИС приходится постоянно иметь дело с различными информационными процессами, то неудивительно, что разработанные для этого методологии оказались вполне применимыми и для моделирования бизнес-процессов.
  + Методология SADT представляет собой дальнейшее развитие методологии структурного анализа и проектирования.
  + Методология IDEF. Это, пожалуй, наиболее глубоко проработанная и наиболее обширная методология, которая позволяет описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг или финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов обработки и выполнения заказа клиента), а также состояние и динамику развития бизнес-единиц компании и компании в целом.

Стандарт IDEF относится к традиционным способам разработки моделей бизнес-систем.

Классический подход к разработке сложных систем представляет собой структурное проектирование, при котором осуществляется алгоритмическая декомпозиция системы по методу «сверху – вниз».

**2.2. Условия успешного реинжиниринга.**

**Факторы успеха.** Пока неудачей заканчивалась реализация примерно половины проектов по реинжинирингу. Иссле­дуются причины неудач и факторы, способствующие ус­пеху. К факторам успеха относятся:

1. мотивация проекта, заинтересованное и компетент­ное руководство;
2. поддержка сотрудников, четко определенные роли и обязанности;
3. понятность (прозрачность) проекта, осязаемые резуль­таты и приемлемый риск;
4. фокусирование на приоритетных целях и автономный бюджет проекта;
5. технологическая поддержка (методики и инструменталь­ные средства) и консультационное сопровождение.

**Типичные ошибки при проведении реинжиниринга.**

Припроведении реинжиниринга встречаются следующие наи­более характерные ошибки:

1. попытка лишь улучшать существующий процесс вме­сто того, чтобы перепроектировать его; попытка провести реинжиниринг, не ущемляя ничьих интересов; согласие довольствоваться малым, то есть всего лишь усовершенствованием; преждевременное завершение реинжиниринга; ограниченная постановка задачи;
2. компании не концентрируются на деловых процессах (бизнес-процессах) или компании концентрируются только на перепроектировании процессов, игнорируя все остальное (например, реструктуризацию компании для подготовки ее к внедрению проекта);
3. недооценка роли ценностей и убеждений исполнителей; компания отступает, когда встречает сопротивление со­трудников, недовольных последствиями реинжинирин­га; существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления могут препятствовать реинжинирингу;
4. попытки осуществлять реинжиниринг не «сверху-вниз», а «снизу-вверх»;
5. назначение ответственного за реинжиниринг старшего менеджера, который не понимает, что это такое; неце­лесообразно проводить реинжиниринг за год или за два до отставки исполнительного директора компании;
6. недостаточное выделение ресурсов на проведение реинжиниринга; реинжиниринг проводится на фоне множества других мероприятий; количество проектов по реинжинирингу не должно быть большим;
7. компания концентрируется исключительно на замыслах; растянутое проведение реинжиниринга.

**2.3. Основные этапы реинжиниринга:**

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.
2. 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.
3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит пере­проектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг. Для создания модели обновленного бизнеса осуществляются следующие действия:

* Перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры (задания, из которых состоят бизнес-процессы). Определяются техноло­гии (в том числе информационные) и способы их применения;
* Формируются новые функции персонала. Перерабатыва­ются должностные инструкции, определяется оптимальная си­стема мотивации, организуются рабочие команды, разрабаты­ваются программы подготовки и переподготовки специалистов;
* Создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта ре инжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, од­новременно в разных местах она однозначно интерпретируется;
* Производится тестирование новой; модели — ее предварительное применение в ограниченном масштабе.

1. 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. Эластичность пере­хода во многом определяется степенью тщательности подгото­вительных работ.

Чтобы обеспечить деятельность большинства организаций, обычно достаточно всего от 3 до 10 основных бизнес-процессов. Обычно выделяют три вида типичных бизнес-процессов: выработка стратегии, разработка нового товара, выполнение заказов. Масштаб программы реинжиниринга зависит от того, сколько основных бизнес-процессов будет ею охвачено. Результаты исследования конкретных хозяйственных ситуаций, возникающих в процессе реальных попыток перепроектирования и реинжиниринга бизнес-процессов, свидетельствуют как о достигнутых в ряде случаев существенных успехах, так и о неудачах.

Перепректирование и реинжиниринг бизнес-процессов может позволить организации создать возможности для более тесного взаимодействия между поставщиками и заказчиками.

**Заключение**

Как научно-практическое направление BPR впервые появился в США и за пять лет превратился в одну из ведущих и активно развивающихся отраслей информатики. Сегодня начинается продвижение консалтинговых услуг и инструментариев по BPR и на российский рынок. Применение мирового опыта построения эффективных компаний представляет огромную ценность для нашей страны, проводящей глобальную экономическую реформу и активно внедряющейся в мировую экономическую систему. Первая отечественная практика применения BPR показала, что реинжиниринг не только необходим, но и возможен, однако для его успешного проведения важно использование обоснованных методологий и современных инструментальных средств, адекватных решаемым задачам.

**Список литературы:**

1. Материалы сайта www.bkg.ru, в частности статьи Быковой А.А., Томаса Дж. Коуди;
2. Материалы сайта www2.osp.ru, статья Э. Попова, М. Шапота «Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии»;
3. «Реинжиниринг: в чем его польза?», Олег Черемных, М.В.А. партер компании ANT Management;
4. Материалы сайта www.consultng.netprom.ru , в частности статья Геннадия Верникова «Что такое реинжиниринг»;
5. Материалы сайта www.interface.ru , статья Сергея Колесникова «Зарисовки с натуры на тему реинжиниринг бизнес-процессов в России».
6. Холл Дж., Розентал Дж., Вэйд Дж. Как заставить реинжиниринг работать. – М.: Джеран, 2002.
7. Совин Г.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Управление компанией, №6, 2002г.
8. Верникова Г.В. Что такое реинжиниринг // Деньги, №9, 2002.

Менеджмент организации: Учебное пособие/ Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. –М.: ИНФРА-М, 2002.

Устинов В.А. Управление инновационной деятельностью в процессе создания новой техники, освоения производства новой продукции: Учебное пособие. –М.: ГАУ, 2001.

Холл Дж., Розентал Дж., Вэйд Дж. Как заставить реинжиниринг работать. – М.: Джеран, 2002.

Шапот М.Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов. – М.: ЦРДЗ, 1996.