Реинжиниринг

Содержание

[Введение 3](#_Toc283134178)

[1. Сущность реинжиниринга 4](#_Toc283134179)

[2. Особенности проекта реинжиниринга 9](#_Toc283134180)

[3. Реинжиниринг и эффективность 11](#_Toc283134181)

[4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска 15](#_Toc283134182)

[5. Примеры применения реинжиниринга 18](#_Toc283134183)

[Заключение 21](#_Toc283134184)

[Список использованной литературы 22](#_Toc283134185)

# 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. В частности, по данным Ernst&Young, 100 крупнейших банков Северной Америки затратят в 1997 году около 2.9 млрд. долларов только на реинжиниринг своих подразделений. 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.

# 1. Сущность реинжиниринга

М.Хаммер и Дж.Чампи в своей работе определяют реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы». Стоить подчеркнуть, что речь идет не о небольшом усовершенствовании бизнес-процессов компаний - на 10-100% - а о кардинальном повышении их эффективности, в десятки или даже в сотни раз. При этом реинжиниринг рассматривается как способ выживания современных компаний в условиях жесткой конкурентной борьбы на мировом рынке.

Необходимость реинжиниринга связывается с высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику. BPR, переосмыслив принципы организации бизнес-процессов на основе разделения труда, предложенные А.Смитом в «Богатстве наций», показал, что они неадекватны современным условиям.

Дело в том, что принцип разделения труда, послуживший основой успешному развитию бизнеса в течение последних двухсот лет (эффективная организация железных дорог в Северной Америке в 1820-х годах; конвейер Генри Форда; принципы организации управления большими компаниями Альфреда Слоуна, внедренные в Дженерал Моторс, и др.), исходит из предположения об относительной стабильности существующих технологий, а также постоянно растущем спросе на товары и услуги, при котором потребитель не имеет широкого выбора и довольствуется уже самим наличием продукции. Поэтому наиболее эффективной оказалась иерархическая пирамидальная структура компаний, организованных по функциональному признаку. Управление построено на административно-командных принципах. При этом клиентам отводится самый нижний уровень иерархии, где они представлены безликим «массовым потребителем». Однако с развитием современных технологий исчезла стабильность, а с ростом конкуренции - изменилась и роль потребителя. Соревнование между производителями привело к дроблению массового рынка на относительно небольшие ниши, где уже потребитель диктует свои условия производителям, а не наоборот.

Потребитель в наше время имеет существенно больший выбор не только товаров и услуг, но и технологий, например, он запросто может приобрести настольный издательский комплекс. В результате производитель вынужден непрерывно приспосабливаться как к новым технологиям, так и к постоянно меняющимся запросам своих клиентов: изменение бизнес-процессов превращается в практику повседневной жизни компаний, а инерционность пирамидальной структуры становится тормозом на пути к их выживанию.

Инжиниринг бизнеса — это набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Это определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий (скачкообразный)» и «процесс» (наиболее важное слово).

1. Фундаментальный. На начальной стадии реинжиниринга необходимо ответить на такие основные вопросы:

* почему компания делает то, что она делает?
* почему компания делает это таким способом?
* какой хочет стать компания?

Отвечая на эти вопросы, специалисты должны переосмыслить текущие правила и положения (зачастую не сформулированные в письменной форме) ведения бизнеса и часто оказывающиеся устаревшими, ошибочными или неуместными.

2. Радикальный. Радикальное перепроектирование — это изменение всей существующей системы, а не только поверхностные преобразования, т.е. входе радикального перепроектирования предлагаются совершенно новые способы выполнения работы.

3. Резкий (скачкообразный). Реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо улучшение либо увеличение показателей деятельности компании на 10—100%, а используются более традиционные методы (от произнесения зажигательных речей перед сотрудниками до проведения программ повышения качества), применение которых не сопряжено со значительным риском. Реинжиниринг целесообразен только в тех случаях, когда требуется достичь резкого (скачкообразного) улучшения показателей деятельности компании (500—1000% и более) путем замены старых методов управлении новыми.

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

1. Компании, 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 компании не предпримут решительных шагов, они неизбежно разорятся.

2. Компании, 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. Компании, 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.

Таким образом, задачи реинжиниринга аналогичны задачам инновации: освоение новшеств для обеспечения конкурентоспособности продукции и в конечном счете — выживаемости предприятия.

Ключевое слово «процесс» важное в определении понятия «реинжиниринг».

Бизнес-процесс — это множество «внутренних шагов» предприятия, заканчивающихся созданием продукции, необходимой потребителю. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить потребителю продукцию (услугу), удовлетворяющую его по стоимости, сервису и качеству.

Итак, бизнес-процесс — это действия по достижению цели компании. При этом оптимизируется результативность бизнес-процесса путем его организации на основе упорядочения горизонтальных связей в структуре управления компанией.

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

При проведении реижиниринга 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.

Преимущества, недостатки и ограничения при проведении реинжиниринга:

* 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».

# 2. Особенности проекта реинжиниринга

Проект реинжиниринга бизнеса обычно включает четыре этапа:

1. Разработка образа-видения (vision) будущей компании. На этом этапе компания строит картину того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей;

2. Анализ существующего бизнеса — проводится исследование компании и составляются схемы ее работы в настоящий момент;

3. Разработка нового бизнеса — создаются новые и (или) изменяются прежние процессы и поддерживающая их информационная система, тестируются новые процессы;

4. Внедрение проекта нового бизнеса.

Важно то, что перечисленные этапы выполняются не последовательно, а, по крайней мере, частично параллельно, причем некоторые из них повторяются.

Особо следует отметить роль информационных технологий (ИТ) и реинжиниринге, так как перепроектирование деловых процессов становится возможным, как правило, благодаря этим технологиям. Основная ошибка большинства компаний в том, что они рассматривают ИТ через призму существующих процессов. Они формулируют проблему следующим образом: как использовать новые технологии, чтобы улучшить то, что мы сейчас делаем?

Реинжиниринг — это внедрение самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых нолей. Необходима ориентация на постоянно эволюционирующие услуги, наилучшим образом отвечающие нуждам потребителей. Поэтому необходима разработка стратегии ИТ как ряда целенаправленных и скоординированных действий, позволяющих использовать информационно-технологические ресурсы для создания и поддержания устойчивого конкурентного превосходства компании.

Применяя ИТ для создания и поддержания устойчивого конкурентного преимущества, требуется:

* встроить достигнутые преимущества в бизнес и продолжать работать над новыми «прорывными» решениями;
* распространить уже имеющиеся достижения на весь бизнес;
* использовать позитивный опыт и достижения других компаний.

Во многих компаниях для решения этих задач 25—50% вложений направляются на прикладное программное обеспечение. Стратегическая цель ИТ — способствовать менеджменту, реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и увеличивать конкурентное преимущество.

# 3. Реинжиниринг и эффективность

Чтобы пояснить, каким образом проведение BPR повышает эффективность работы компании, рассмотрим, как реинжиниринг изменяет реконструируемые бизнес-процессы.

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну. Для перепроектированных процессов наиболее характерно отсутствие технологии «сборочного конвейера», в рамках которой на каждом рабочем месте выполняются простые задания, или рабочие процедуры. Выполнявшиеся различными сотрудниками, теперь они интегрируются в одну - происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удается привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс. Наличие в команде нескольких человек неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании, располагающимся, возможно, на различных территориях. Кроме того, при традиционной организации трудно, а иногда и невозможно определить ответственного за быстрое и качественное выполнение работы. По имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз.

2. Исполнители принимают самостоятельные решения. В ходе реинжиниринга компании осуществляют не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов. Это происходит за счет самостоятельного принятия решения исполнителем, в тех случаях, когда при традиционной организации работ он должен был обращаться к управленческой иерархии.

При традиционной организации работ, ориентированной на выпуск массовой продукции, исходили из предположения, что исполнители не имеют ни времени, ни знаний, необходимых для принятия решений. Реинжиниринг отвергает эти предположения, что вполне естественно при отказе от массового производства и современном уровне образования. Наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи.

3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочивания рабочих процедур, свойственного традиционному подходу, позволяя распараллеливать процессы там, где это возможно.

4. Процессы имеют различные варианты исполнения. Традиционный процесс ориентирован на производство массовой продукции для массового рынка, поэтому он должен исполняться единообразно, независимо от исходных условий при всех возможных входах процесса. В наше время высокая динамичность рынка приводит к тому, что процесс должен иметь различные версии исполнения в зависимости от конкретной ситуации, состояния рынка и т.д. Традиционные процессы обычно оказываются довольно сложными - они учитывают различные исключения и частные случаи. Новые процессы, в отличие от традиционных, ясны и просты - каждый вариант ориентирован только на одну соответствующую ему ситуацию.

5. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно. В традиционных компаниях она организуется по функциональным подразделениям: отдел заказов, транспортный отдел и т.п., и если, например, конструкторскому отделу требуется новый карандаш, то он обращается с заявкой в отдел заказов. Тот находит производителя, договаривается о цене, размещает заказ, осматривает товар, оплачивает его и передает конструкторам. все это достаточно расточительно и медленно. Проведенный в одной из компаний США анализ показал, что при традиционном распределении работ внутренние затраты компании на приобретение батарейки стоимостью 3 долл. составили 100 долл. Кроме того, было установлено, что 35% всех заказов составляют заказы стоимостью менее 500 долл. После проведения реинжиниринга отделы перешли к самостоятельному заказу дешевых товаров.

Итак, реинжиниринг распределяет работу между границами подразделений, устраняя излишнюю интеграцию, что приводит к повышению эффективности процесса в целом.

6. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий. Проверки и управляющие воздействия непосредственно не производят материальных ценностей, поэтому задача реинжиниринга - сократить их до экономически целесообразного уровня. Традиционные процессы насыщены подобными шагами, единственное назначение которых - контроль за соблюдением исполнителями предписанных правил. К сожалению, на практике довольно часто оказывается, что стоимость проверок и управляющих воздействий превосходит стоимость заказа требуемого продукта. Реинжиниринг предлагает более сбалансированный подход. Вместо проверки каждого из выполняемых заданий перепроектированный процесс часто агрегирует эти задания и осуществляет проверки и управляющие воздействия в отложенном режиме, что заметно сокращает время и стоимость процессов.

7. Минимизируется количество согласований. Еще один вид работ, не производящих непосредственных ценностей для заказчика, - это согласования. Задача реинжиниринга состоит в минимизации согласований путем сокращения внешних точек контакта. Речь идет о стирании граней между функциональными подразделениями.

8. «Уполномоченный» менеджер обеспечивает единую точку контакта. Механизм «уполномоченного» менеджера применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удается объединить силами небольшой команды. «Уполномоченный» менеджер играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком. Он ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс. Чтобы выполнить эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы, имея для этого доступ ко всем используемым информационным системам и ко всем исполнителям.

9. Преобладает смешанный централизованно-децентрализованный подход. Современные технологии дают возможность компаниям действовать полностью автономно на уровне подразделений, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованными данными. Важность объединения достоинств централизации и децентрализации можно проиллюстрировать на примере работы банков.

При работе с крупными корпорациями многие банки осуществляют с одним и тем же клиентом независимые финансовые отношения через различные подразделения. Подобный децентрализованный подход может приводить к хаосу, так как каждое подразделение отслеживает только ту часть рынка, которая соответствует его профилю. Например, такая ситуация банк установил для одного из своих клиентов максимальный кредит в размере 20 млн. долл. Вследствие децентрализованности этого банка каждое из его подразделений выдало этому клиенту по 20 млн., а в результате клиент получил кредит в несколько раз больший, чем планировал банк, что выяснилось только после банкротства клиента.

# 4. Условия успешного реинжиниринга и факторы риска

Систематические исследования попыток реинжиниринга до настоящего времени не проводились, однако экспертные оценки показывают, что до сих пор около 50% проектов реинжиниринга заканчивались неудачей.

На процесс реинжиниринга оказывают существенное влияние следующие факторы.

1. 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.

2. 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.

3. 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 обязанное 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. Американский исследователь Б. Виллох определяет три категории менеджеров такого уровня:

1. «тигры» — молодые карьеристы, которые хотя и участвуют в проекте по реинжинирингу с энтузиазмом, имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям проекта;

2. «ослы» — старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании; они могут серьезно навредить проекту;

3. «акулы» — сотрудники, которые разработали процедуры и инструкции для управления операциями компании; они часто имеют реальную силу в компании и могут создать огромные проблемы, саботируя реальные перемены в жизни компании.

4. 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.

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

6. 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.

7. Консультации. Эксперты (консультанты) могут оказать существенно 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 и обязанности и осязание результаты.

Естественно, некоторые из этих факторов, например стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

# 5. Примеры применения реинжиниринга

Привлечение всеобщего внимания к идеям и практике реинжиниринга (объясняется, не в последнюю очередь, вхождением мировой экономики в эпоху повсеместного применения информационных технологий на основе массовой компьютеризации и широкого использования Internet.

Приведем несколько примеров реализации возможностей реинжиниринга на практике, в которых отражены основные особенности процесса реинжиниринга, а также выделена роль информационных технологий.

Так, например, компания IBM Credit могла бы на основе внедрения компьютерной сети в существовавшую организационно-управленческую систему ускорить прохождение заявок на кредиты всего лишь на 10%. В то же время компьютеризация подвергшихся прошедших реинжинирингу бизнес-процессов обеспечила более чем 90%-ный рост производительности.

Credit Corporation является филиалом IBM и занимается кредитованием клиентов, которым  IBM продает компьютеры, программы и предоставляет услуги. Проблема IBM Credit состояла в том, что при существующем технологическом цикле решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 7 дней, а в сложных случаях - до двух недель. Чрезмерная длительность принятия решений приводила к потере клиента, так как он за это время мог найти другой источник финансирования.

Длительность принятия решения по запросу клиента была вызвана тем, что обработка запроса осуществлялась в 5 шагов, выполняемых последовательно в пяти различных подразделениях компании. При этом передача запроса из одного подразделения в другое осуществлялось на бумажном носителе. Компания поручила двум старшим менеджерам самим пройти с несколькими запросами клиентов все 5 шагов. При этом они просили исполнителей обрабатывать запросы без задержки. Эксперимент показал, что собственно на обработку запроса затрачивается всего 90 мин., а остальное время расходуется на передачу запроса из одного подразделения в другое. Таким образом, оказалось, что проблема заключена не в эффективности, с которой работают специалисты, а в структуре процесса обработки. Итак, для решения проблемы необходимо было изменить процесс, а не его отдельные шаги.

В основе используемого способа обработки лежало предположение, что каждый запрос является сложной задачей, требующей для ее решения участия экспертов разных специальностей. Анализ показал, что это предположение ошибочно, так как большинство запросов являются простыми и их обработка сводится к работе с базой данных, что может сделать обыкновенный клерк. В новом процессе всю обработку выполняет один специалист, снабженный информационной экспертной системой, обеспечивающей принятие решения и доступ ко всем необходимым данным и инструментариям. Теперь в большинстве случаев (более 90% запросов) один специалист обеспечивает решение задачи. В трудных случаях специалист обращается к экспертам.

В результате реинжиниринга IBM Credit радикально перепроектировала процесс обработки и достигла скачкообразного улучшения основных показателей деятельности компании: время обработки запроса сокращено с 7 дней до 4-х часов, количество обрабатываемых запросов возросло в 100 раз при уменьшении количества сотрудников.

Другой пример: завод Сатурн компании «General Motors» открыл свою базу данных поставщикам. Это позволило исключить фазу отправки официальных заказов на детали - теперь поставщики сами подвозят необходимые компоненты в запланированные сроки, поскольку им уже известны потребности производства и график работ завода. В результате удалось избавиться от трудоемкой переписки и сократить втрое число сотрудников в отделе закупки деталей.

Применение одного из методов реинжиниринга бизнес-процессов можно проиллюстрировать на примере службы заказов полиграфического предприятия.

Процесс работы персонала с заказами включает в себя следующие основные операции:

* Прием потенциального клиента;
* Переговоры с клиентом;
* Заключение договора.

В ходе анализа выявилась тенденция увеличения удельного веса клиентов, отказывающихся от заключения договоров. При этом объем заключаемых договоров оставался неизменным.

Таким образом, сложилась ситуация, когда при относительно благополучном состоянии работы с заказами персонал не использовал резервы, связанные с увеличением притока потенциальных клиентов. Задача реинжиниринговых мероприятий в этом случае была связана с необходимостью увеличения объемов заключаемых договоров на основе повышения эффективности работы персонала с потенциальными клиентами. После проведения анализа был осуществлен выбор метода реинжиниринга, связанного с созданием множества версий сложных бизнес-процессов.

Выбранный метод реинжиниринга предусматривал:

* Типологию клиентов с выделением групп: рядовые клиенты, крупные клиенты, VIP-клиенты;
* Применение дифференцированной технологии обслуживания для каждого типа клиентов.

В результате объем договоров, заключаемых службой, увеличился на 20% при фактически прежней численности работников.

# 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 использованной литературы

1. Нив, Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с анг. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008.

3. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. – М.: ЭКМОС, 2008.

4. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д. Чампли. – СПб.: СПб ун-т, 2009.