**Понятие реинжиниринга бизнес процессов (РБП)**

Основные программы предприятия в основном сегодня базируются на принципах, вытекающих из теории А.Смита: от работника требуется высокая квалификация, умение выполнять работу на основе заданий (одного или несколько). Однако эти принципы не соответствуют требованиям времени, т.к. продукция перестает быть массовой, ориентируется на узкие группы потребителей. При этом работники должны быть высоко квалифицированным, очень ответственным и ответственность с него спрашивается (просчитывается нанес работник ущерб/создал прибыль). Идет конкуренция за потребителя. За последние 10 лет мир, в котором живут предприниматели сильно изменился:

-клиенты в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке;

-борьба за клиента отмела понятие "клиент вообще" на понятие "именно этот клиент" (как решать эту проблему).

-у клиентов сформировались новые ожидания относительно предлагаемых им товаров и услуг: полная ориентация на потребности клиента, поставка товаров удобная для клиента, поставка товаров в точное время удобное для клиента и им названное (!) Наиболее существенным организация управления возможна только с использованием ИТ. Для создания таких систем необходимо понять инжиниринг бизнеса, его главнейшее направление реинжиниринг и после этого разрабатывать системы. В основу положить синхронизацию производства с потребностями потребителя. Инжиниринг – это построение предприятия на принципах инженерного дела.

Инжиниринг бизнеса – набор приемов и методов, которые компания использует для проектирования бизнеса в соответствии со своими целями. Необходимость его проведения можно пояснить следующим образом. Наиболее фундаментальная движущая сила компании – потребность в улучшении финансового положения. Чтобы выжить в современных условиях любая фирма должна приспосабливаться к изменяющемуся окружению. Для этого мало выдавать указания. Здесь нужен инжиниринг бизнеса, который позволяет постоянно отслеживать изменения во внешних признаках. Компания все время должна изменяться. При этом не уступать сопернику, находить свободу действий в рамках некоторого "остова" - бизнес-процесса, ориентированного на клиента. Инжиниринг базируется на многих методиках. Эти методики включают пошаговые процедуры проектирования бизнеса, систему обозначений (язык), описывающий проектирование бизнеса, эвристики и прагматические решения, позволяющие измерить степень соответствия спроектированного бизнеса заданным целям. Практически инжиниринг – это новый способ мышления, ориентированный на построение компании как инженерной деятельности. Его объектами являются процессы, а не компания. Компания производит реинжиниринг не отделений и продажи, компания осуществляет реинжиниринг работы. Хаммер предлагает **фундаментальное** переосмысление и **радикальное** перепроектирование деловых **процессов** для достижения **резких** скачкообразных достижений в решающих современных показателях деятельности компании.

Фундаментальный:

-почему компания делает то, что она делает;

-почему компания делает то, что она делает таким способом;

-какой хочет стать компания.

Радикальный:

-перепроектирование всего процесса. (отбрасываются все существующие структуры и процедуры и предлагается совершенно другой способ работы). Реинжиниринг – изобретение, а не улучшение существующего способа работы.

Резкий – повышение эффективности не на проценты – это кратность (в 10, в 20…). Проведение реинжиниринга необходимо, если необходимо резко улучшить свое положение. Реинжиниринг следует проводить:

-если компания находится на гране краха; (цены выше, чем у конкурента, клиенты уходят, качество заметно ниже);

-если компания находится в затруднительном положении;

-эта компания лидеры (не испытывают трудностей и страхов).

**Понятие реинжиниринга бизнеса**

В настоящее время понятие бизнес-процесса связывают с выполнением конкретных задач, работ, структур, людьми.

Бизнес процесс – это множество внутренних шагов деятельности, начинающейся с одного или более **входов** и заканчивающееся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, удовлетворяющую его стоимости, долговечности, сервису и качеству. Термин клиент следует понимать в широком смысле – это может быть действительно просто клиент, а может быть и другой процесс, протекающий во внешнем окружении компании (у партнеров, субподрядчиков). Разница между структурой подразделения и процессом осуществления деятельности заключается в том, что структурная иерархия имеет имя процесс-нет. При этом в традиционной структуре внимание фиксируется на заданиях, работах, а не на самих процессах. Процесс – это специфически упорядоченная совокупность работ и заданий во времени и пространстве с заданием начала и конца и точным определением входов и выходов. Хаммер рекомендует называть процессы так: (по начальным и конечным статусам) Разработка продукта: от требований на продукт - к продукту. Продажа от заявки к заказу. Это позволяет отделить процессы от подразделений. По сути дела рекомендуется для названия процессов использовать отглагольные формы.

Для того, чтобы правильно наладить бизнес-процесс, предлагается их делить на процессы внешние (преценденты) и внутренние. Концентрация организации на процессах, производящих ценности, позволяет наилучшим способом выполнять то, что должно быть сделано фирмой. При анализе бизнеса, окажется много работ и заданий, не ориентированных на цели фирмы.

**Примеры успешного реинжиниринга (опыт ЭВМ-кредит)**

Занимается кредитованием клиентов. Проблема филиала была в том, что при существующем технологическом цикле, решение вопроса о кредитовании клиента занимало в среднем 6 дней, а в сложных случаях до 2 недель. Такое длительное оформление кредитов приводило к потере клиентов. Потеря клиента влияла на источники финансирования. Кроме того компания при существующей технологии не могла ответить на вопрос клиента "на каком шаге обработки находится его запрос и когда будет дан ответ. Длительность диктовалась следующим – нужно было осуществить 5 шагов в некоторой последовательности в 5 различных подразделениях компании. При этом передача решения одного подразделения другому осуществлялась в бумажном виде. Компания предприняла попытку решить проблему через реинжиниринг.

Действия:

-анализ текущего состояния дел;

-порядок завершения каждого шага;

-после решительных раздумий два старших менеджера фирмы решили сами попытаться оформить все 5 шагов. При этом оказалось, что на обработку запроса затрачивается 90 минут, а остальное время расходовалось на передачу запросов. Фирма объединила все шаги и подчинила одному специалисту.

**Условия успешного реинжиниринга**

Опыт внедрения принципов реинжиниринга показал, что 50% внедрения принципов реинжиниринга заканчивались неудачей. Для того, чтобы выяснить причины этих неудач 40 фирм подверглись ученными обследованию и были выявлены недочеты и факторы успеха.

К факторам успеха относятся:

1. Мотивация - мотив должен быть ясен и зафиксирован, руководство должно верить заранее в его успех, руководство должно понимать, что структура должна меняться, возникнут проблемы с трудовыми ресурсами. Веря в необходимость реинжиниринга руководство должно определить лучшие силы на предприятии и создать команду реинжиниринга.

2. Руководство. Проект должен выполняться под управлением руководства компании. Руководитель должен иметь большой авторитет среди рабочих. Взять на себя ответственность. Доказано – вероятность успеха выше у тех компаний, которые реалистично оценивают ожидаемые результаты. Очень важно твердо и умело управлять командой по реинжинирингу. До реинжиниринга руководитель должен дать себе отчет о тех трудностях, которые ему предстоят, о том, что на него будут давить старая система, суметь убедить, что проект необходим.

3. Сотрудники.

По Виллору сотрудники делятся на 3 категории:

1. "Тигры" - молодые карьеристы, работают с энтузиазмом в проекте, умеют концентрироваться на новых задачах иногда в ущерб мнению других.

2. "Ослы" - сотрудники, достигнувшие каких-то целей своей карьеры, хотящие спокойности в работе, стабильности, туго воспринимают новое.

3. "Акулы" - те, которые разработали процедуры, инструкции для управления операции компании, имеют реальную силу в компании, но тем не менее могут создавать огромные проблемы путем саботирования реальных перемен в компании.

В компании берутся люди, которые могут принимать новые задачи, верят в реинжиниринг и могут добиваться определенных успехов (тигры).

4. Понятность.

Новые задачи в компании должны быть понятно сформулированы.

Успех зависит от того как рядовые сотрудники и руководство понимают те методы, которые они хотят использовать для успеха.

5. Бюджет.

6. Фокусирование над более престижных целях.

Четкое определение ролей и обязанностей.

7. Осязаемые результаты.

Должны быть представлены конкретные результаты.

8. Технологическая поддержка.

Должно быть современное ПО.

9. Консультация.

Консультация должна выполнять не управляющую, а поддерживающую роль.

**Типичные ошибки при проведении реинжиниринга**

1. Крах проекта может наступить, если ответственный за проект имеет не высокий должностной ранг.

2. Если команда излишне концентрируется на технологических вопросах.

3. Если менеджеры думают "сделайте это для меня", а сами при этом не участвуют в этом процессе.

4. Риск, связанный с изменением процесса.

5. Риск, связанный с использованием самой технологии.

6. Компания пытается улучшить существующий процесс вместо того, чтобы его перепроектировать.

7. Компания не концентрируется на бизнес-процессах.

8. Компания концентрируется только на проектировании процессов, игнорируя все остальное.

**Влияние реинжиниринга на объект хозяйствования**

Инжиниринг бизнеса = реинжиниринг бизнеса + усовершенствование бизнеса.

Если реинжиниринг проводится один раз, то усовершенствование делается постоянно.

Различие между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование параметра | Усовершенствование | Реинжиниринг |
| 1.Уровень изменений | Наращиваемый | Радикальный |
| 2.Начальная точка | Существующий процесс | "Чистая доска" |
| 3.Частота изменений | Непрерывно | Единовременно |
| 4.Требуемое время | Короткое | Длительное |
| 5.Направление | Снизу-вверх | Сверху-вниз |
| 6.Охват | Узкий (на уровне функций) | Широкий, межфункциональный |
| 7.Основное средство | Статическое управление | Информационные технологии |
| 8.Тип изменений | Культурный | Структурный и культурный |

Любой реинжиниринг проходит 4 этапа:

1. Разработка образа будущей компании.

На этом этапе проектируется картина того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.

2. Анализ-этап существующего бизнеса.

Проводится исследование компании и составляется схема ее функционирования в настоящий момент и называется эта схема "как есть".

3. Разработка нового бизнеса.

Рассматривается изменение процессов и поддерживающая их информационная система.

Выполняется прототипирование и тестирование новых процессов.

4. Внедрение нового бизнеса.

РБП прошел некоторые периоды.

1. 1990-1993 – усовершенствование программы: управление качеством, функционально-стоимостной анализ, производство "как раз вовремя"

2. 1004-1996 – большинство бизнес процессов охватывается реинжинирингом. Эффективность работы компании возрастает в разы.

3. 1996 – по сей день. – глобальный период. На этом этапе механизм реинжиниринга обязан обеспечить постоянный пересмотр БП, бизнес-стратегий, в соответствии с изменениями в окружающем мире.

Во всем этом велика роль ИТ. (Хаммер,Чемпер).

1. Компания, которая не может изменять свое мышление с дедуктивного на индуктивное не готово на проведение реинжиниринга.

2. Компания, которая ставит знак равенства между технологией и автоматизацией.

3. Компания, которая сначала ищет проблемы, а затем для их решения подыскивает технологии.

Реинжиниринг использует индуктивное мышление, т.е. сначала рассмотреть эффективное мышление, а затем искать проблемы, которые оно может разрешить.

Основная ошибка большинства компаний в том, что на данном этапе они рассматривают ИТ через призму существующих процессов. Они формулируют проблему следующим образом: как используют новые технологии, что бы улучшить то, что мы сейчас делаем. Однако оказывается, что простое накладывание ИТ на существующие процессы не приводит к истинной трансформации бизнеса. И даже наоборот может блокировать процесс перестройки, сохранив прежние способы. Компания должна формулировать проблему иначе "как с помощью новой технологии делать то, что мы еще не делали".

Реинжиниринг – использование самых последних информационных технологий для достижения совершенно новых деловых целей.

Новые информационные технологии, изменяющие правила работы компании.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Прежнее правило | Технология | Новое правило |
| Информация может появляться в одно время в одном месте | Распределенная БД | Информация может появляться одновременно в разных местах тогда, когда она необходима |
| Сложную работу могут выполнять только эксперты | Экспертные системы | Работу эксперта может выполнять специалист по общим вопросам (специалист по общим вопросам) |
| Необходимо выбирать между централизацией и децентрализацией | Телекоммуникационные сети | Можно одновременно получать преимущества от централизации и децентрализации (многоуровневые БД) |
| Все решения принимают менеджеры | Средства поддержки принятия решений, должен быть обеспечен доступ к БД, должны использоваться средства моделирования | Принятие решений является частью работы каждого сотрудника. Для руководства принятие иерархических решений |
| Специалистам для получения, хранения, поиска и передачи информации требуется офис | Беспроводная связь и переносимые компьютеры | Специалисты могут посылать и получать информацию из того места где они находятся |
| Лучший контакт с потенциальным покупателем – личный контакт | Интерактивный видеодиск, сайты | Лучший контакт с потенциальным покупателем – эффективный контакт |
| Для того, чтобы найти некоторую сущность, необходимо знать где она находится | Технология автоматического индексирования и отслеживания | Сущности говорят вам где они находятся |
| План пересматривается периодически | Высокопроизводительные ЭВМ | План пересматривается оперативно, но по мере необходимости |

В настоящее время миссия информационных технологий смешивается от обслуживающих функций к формированию основ конкурентоспособности компании, т.е. информационная технология становится частью жизни компании.

Информационные технологии должны предполагать следующее:

1. Всегда содержать в себе достигнутые преимущества в бизнесе, а так же "новые" прорывные решения.

2. Распространять имеющиеся превосходства (контроллинг).

3. Сократить преимущества других компаний путем копирования их достижений.

Вопрос в отношении информационных технологий должен быть пересмотрен.

"В чем цель ИТ?"

Прежний ответ: повышение производительности, экономия финансов, подготовка обоснованных решений. – относится к краткосрочным преимуществам.

Главная же цель при внедрении информационных технологий на предприятия, осуществляющие реинжиниринг, понимается так: стратегическая цель ИТ – способствует менеджменту реагировать на динамику рынка, создавать, поддерживать и углублять конкурентные преимущества.

Рассмотрим характерные свойства перепроектированных бизнес-процессов:

1. Несколько работ объединяется в одну (горизонтальное сжатие).

Характерным свойством перепроектированных процессов является отсутствие сборочного конвейера на каждом рабочем месте которого выполняются простые задачи. Эти задачи просто интегрируются. Очень важно иметь прямой доступ к БД.

2. Исполнители принимают самостоятельное решение (вертикальное сжатие).

3. Шаги процессов выполняются в естественном порядке.

Нет разрывов.

4. Процессы имеют различные варианты исполнения.

Любое влияние внешнего мира учитывается.

5. Работа выполняется там, где это наиболее целесообразно.

Реинжиниринг работу между границами, устраняет излишнюю интеграцию и приводит к повышению эффективности процесса.

Уменьшение проверок и управленческих воздействий.

6. Реинжиниринг предполагает более сбалансированный подход. Вместо проверки всех выполненных работ перепроектированный процесс часто агрегирует эти работы, включает отлаженные проверки и управляющие воздействия, что сокращает объем и стоимость проверок.

7. Предполагает минимизацию согласований.

Предполагает полную самостоятельность принятия решений.

8. Предполагает смешивание централизованного и децентрализованного подхода.