

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»

Набережночелнинский институт (филиал)

**Кафедра Бизнес-информатики и математических методов в
экономике**

**Конспект лекций
по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов
предприятий, организаций и банков»**

Электронный образовательный ресурс

Набережные Челны
2019 г.

УДК 338.81

ББК 65.050+65.305.143

Печатается по решению учебно-методической комиссии экономического отделения Набережночелнинского института (филиала) федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет», от «22» января 2019г. (протокол № 6)

Рецензенты:

Доктор физ.-мат. наук, профессор А.Г. Исавнин

Доктор экономических наук, профессор А.Н. Макаров

Махмутов И.И., Федоров Д.Ф. Конспект лекций по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий, организаций и банков»: электронный образовательный ресурс/ И.И. Махмутов, Д.Ф. Федоров – Набережные Челны: Изд-во Набережночелнинского института КФУ, 2019. – 17 с.

Учебно-методическое пособие содержит последовательное изложение базовых понятий теории в виде конспекта лекций по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий, организаций и банков». В конспекте описываются основные определения дисциплины, свойства, методы, этапы.

Учебно-методическое пособие предназначено для использования в учебном процессе студентами технических направлений в экономике и экономического отделения дневной, заочной и дистанционной форм обучения.

© Махмутов И.И., Федоров Д.Ф. , 2019

© НЧИ КФУ, 2019

© Кафедра Бизнес-информатики и математических методов в экономике, 2019 г.

Реинжиниринг – оптимизация бизнес-процессов

Инжиниринг – комплекс инженерно-консультационных услуг на коммерческой основе по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации.

Ре – означает возобновление или повторность действий.

Полный цикл инжиниринга включает:

1. предпроектный этап работы (маркетинговые исследования)
2. проектирование
3. послепроектный этап (непосредственная разработка бизнес-процесса)
4. рекомендательные услуги по эксплуатации или реализации создаваемого бизнес-процесса.

Деятельность любой компании состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели, например: начисление заработной платы сотрудникам, доставка товаров клиенту и т.д.

Эффективность деятельности компании (прибыльность, конкурентоспособность и стоимость компании) определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в этой компании.

1. Бизнес – процессы

Бизнес-процесс – четко очерченный набор операций, совершаемых с определенным алгоритмом и ради достижения конкретного результата, принципиально важного для компании.

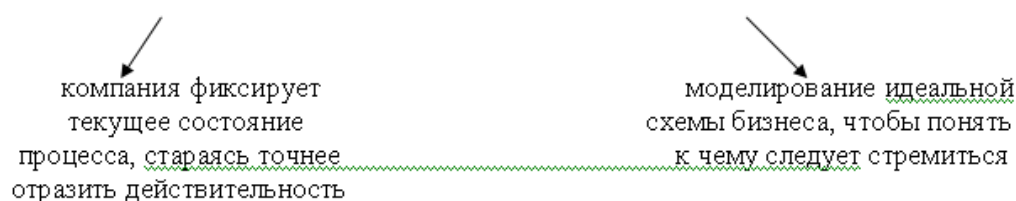
Бизнес-процесс не всегда совпадает с зоной ответственности того или иного отдела. Обычно в нем участвуют сотрудники разных подразделений фирмы.

Основоположником данной науки является М. Хаммер. Он подчеркивал: «Бизнес-процесс пересекает функциональные границы, поэтому бизнес-процессы имеют следующую структуру:

1. – стратегическое планирование (формирование целей и политики компании);
2. – производство (от закупки сырья до отгрузки продукции);
3. – разработка нового продукта (от выработки концепции до создания образца);
4. – продажи (от выявления потенциального клиента до получения заказа);
5. – выполнение заказа (от оформления заказа до получения платежа)».

Бизнес-процесс характеризуется 2-мя направлениями:

«Как есть» и «Как надо» - это 2 стандартных базовых подхода в процессном управлении.



По мере движения от одного состояния к другому происходит оптимизация бизнес-процесса.

2. Реинжиниринг бизнес – процесса

Реинжиниринг существует 10 лет (с 1997г). Он подразумевает скачкообразное увеличение показателей эффективности функционирования бизнеса. Реинжиниринг предполагает не медленное получение результата, а

быстрое осуществление глубоких и всесторонних коренных изменений системы управления, т.е. прорыв роста эффективности в десятки и сотни раз.

Таким образом, метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса и получил название реинжиниринг.

Автор реинжиниринга определил его следующим образом – это «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».

3. Ключевые понятия реинжиниринга

Фундаментальный реинжиниринг – это ответ на вопрос «Почему мы должны делать то, что мы делаем?», «Почему мы должны делать это тем способом, которым мы это делаем?». В этом случае реинжиниринг сначала определяет «что предприятие должно делать» и только затем «как делать», т.е. концентрируется на том, **ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ**.

Радикальный реинжиниринг – радикальность означает изменение вещей и ситуаций в самом их корне. В бизнес - реинжиниринге радикальность означает отбрасывание всех существующих структур и процедур, и воплощение новых способов выполнения работ.

Координальный реинжиниринг – реализация программы постепенного улучшения качества, т.е. в этом случае бизнес-реинжиниринг применяется только тогда, когда есть острая необходимость во «взрывном» воздействии.

4. Способы улучшения бизнес – процесса

Существует 2 способа улучшения бизнес-процесса:

- редизайн – эволюционное изменение;

- реинжиниринг – революционное изменение.

Реинжиниринг – радикальное изменение предпринимательских процессов в самых важных направлениях. В любом случае процесс должен быть тщательно задокументирован. Для этого используется 3 способа описания:

1. текстовой – в виде формулировок, которые предположительно будут понятны всем участникам процесса.

2. при помощи таблиц, должностных инструкций – стандартные формы документооборота накладывают ограничения на формулировки во избежании разночтений.

3. графическая форма – процессы отражены в виде схем и диаграмм.

5. Основные принципы реинжиниринга бизнес-процессов

Принцип – правило, обязательное для исполнения.

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.

Основные принципы:

1. Концентрация ответственности (несколько работ объединяются в одну);

2. Делегирование полномочий в сочетании с самоконтролем (оперативные решения принимаются работниками на местах);

3. Естественный порядок выполнения процесса, параллельный или последовательный;

4. Работа выполняется там, где ее можно выполнить наиболее эффективно, вплоть до передачи клиенту процесса;

5. Сокращается объем согласований, проверок и контроля (контроль со стороны менеджеров заменяется по возможности контролем со стороны потребителей результатов данного процесса);

6. Должна устраняться всякая работа, не добавляющая потребительскую стоимость.

7. Категории бизнес – процессов, применяемые в практике менеджеров

Бизнес-процессы – самый важный элемент в определении реинжиниринга и наиболее трудно понимается руководителями.

Бизнес-процессы – горизонтальные иерархии внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является выпуск продукции или ее отдельных компонентов.

Существуют следующие категории бизнес-процессов:

- процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;
- процессы планирования и управления;
- ресурсные процессы;
- процессы преобразования.

Бизнес-процесс характеризуется:

- существующей технологией реализации бизнес-процесса;
- существующей структурой бизнес - системы;
- средствами автоматизации оборудования; механизмами, обеспечивающими реализацию бизнес-процесса.

8. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов

Бизнес - процесс – четко очерченный набор операций, совершаемых с определенным алгоритмом и ради достижения конкретного результата, принципиально важного для компании.

Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов:

1. Количество производимой продукции заданного качества, оплаченного за определенный интервал времени.
2. Количество потребителей продукции.
3. Количество типовых операций, которые необходимо выполнять при производстве продукции за определенный интервал времени.
4. Стоимость издержек производства продукции.
5. Длительность выполнения типовых операций.
6. Капиталовложения в производство продукции.

Реинжиниринг – это перепроектирование деловых процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы через достижение высокого уровня показателей эффективности бизнес-процессов.

9. Изменения в бизнесе, не являющиеся реинжинирингом

1. Реинжиниринг нельзя непосредственно отождествлять с автоматизацией бизнес-процессов, т.е. автоматизация бизнес-процесса с использованием информационных технологий.

2. Программное обеспечение, задача которого состоит в переписывании на основе современных технологий устаревших информационных систем.

3. Реинжиниринг не является ни реструктурированием, ни уменьшением размерности – эти термины обозначают уменьшение возможностей компании.

4. Изменение организационной структуры – это реструктуризация, а реинжиниринг имеет дело с бизнес-процессами.

5. Реинжиниринг – не улучшение качества и не глобальное управление качеством, хотя реинжиниринг и управление качеством отводят центральную роль бизнес-процессам, но существует принципиальное отличие:

а) управление качеством принимает имеющиеся процессы и старается их улучшить;

б) реинжиниринг заменяет существующие процессы на совершенно новые.

10. Основные свойства реинжиниринга

Реинжиниринг – это перепроектирование деловых процессов для достижения радикального улучшения деятельности фирмы. Реинжиниринг бизнеса требует все начать с нуля. В рамках реинжиниринга старые формулировки утрачивают свое значение, т.к. важным является то, как фирма желает организовать работу именно сегодня с учетом сегодняшнего спроса на рынке.

Основными свойствами реинжиниринга является:

1. отказ от устаревших правил и подходов к деловому процессу и начать его с нуля;

2. пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании. Радикальное изменение способов хозяйственной деятельности;

3. приведение к значительным изменениям показателей деятельности.

11. Основные ситуации в бизнесе, требующие вмешательства реинжиниринга

Реинжиниринг необходим в случаях потребности очень существенных улучшений. Известны 3 основные ситуации, требующие вмешательства реинжиниринга:

1. – В условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в неконкурентном уровне издержек, в массовом отказе потребителей от продукта фирмы.

2. – В условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя ситуациями – в конкурентоспособности, доходности и уровне спроса.

3. – Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются не профессионалы, хотя их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

12. Участники реинжиниринговой деятельности и их функции

Реинжиниринг – радикальное изменение предпринимательских процессов в самых важных направлениях.

Для реализации реинжиниринговых процессов необходимо сформировать организационную структуру во главе с основными ее участниками.

Лидер проекта реинжиниринга – один из топ – менеджеров фирмы, возглавляющих реинжиниринговую деятельность. Функции лидера:

- организационные обязанности
- идеологическое обоснование проекта реинжиниринга
- создание в коллективе общего духа новаторства, энтузиазма и ответственности
- лидер должен обладать высокой внутренней энергией.

Управляющий комитет состоит из:

- членов высшего руководства фирмы
- лидера реинжиниринга
- менеджеров бизнес – процессов.

Функции:

- функция наблюдения за процессом
- функция согласования целей и стратегии реинжиниринга
- согласование интересов различных рабочих команд
- решение конфликтных ситуаций между рабочими командами.

В случае отсутствия комитета, эти функции выполняет лидер проекта.

Менеджер, осуществляющий оперативное руководство.

Функции:

- выполняет формальную роль помощника лидера
- разрабатывает методики и инструменты реинжиниринга
- обучение и координация действий ответственных руководителей
бизнес – процесса
- помощь в организации рабочих команд.

13. Виды реинжиниринга

В реинжиниринге выделяют 2 вида деятельности:

1) кризисный реинжиниринг, где речь идет о решении крайне сложных проблем организации.

2) реинжиниринг развития, который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития и стали опережать конкуренты.

Реинжиниринг развития может привести к заметному улучшению, но всего лишь к приростному по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Это происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности; передвижения границ между подразделениями и делегирование полномочий с целью повышения производительности, экономии требуемых ресурсов.

Кризисный реинжиниринг как бизнес – процесс, так и всей организации в целом требует перепроектирования в первую очередь

взаимоотношений между поставщиками и потребителями. Любой вид деятельности реинжиниринга должен осуществляться после глубокого и тщательного обследования, вскрывающего как недостатки, так и скрытые возможности персонала, процессов, информации и технологии.

В результате тщательного анализа обнаруживаются области, требующие совершенствования бизнес – процессов посредством управления и упрощения.

14. Деятельность организации посредством бизнес – процессов

Чтобы обеспечить эффективную деятельность организации достаточно всего от 3-х до 10-ти основных бизнес – процессов.

Выделяют 3 вида типичных бизнес – процессов:

1. Выработка стратегии.
2. Разработка нового товара.
3. Выполнение заказов.

Масштаб программы реинжиниринга зависит от того, сколько основных бизнес – процессов будет ею охвачено. Для большинства российских компаний наиболее актуален кризисный реинжиниринг, поскольку перед ним стоит проблема банкротства, следовательно задачами реинжиниринга является:

- объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления.

- обеспечение общего снижения затрат и имеющий возможность гибкого реагирования на изменение рыночной ситуации в системе управления.

15. Объекты реинжиниринга

Модель бизнеса – представление основных хозяйственных процессов фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы.

Будущий образ фирмы – это упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали.

Процесс реинжиниринга базируется на 2-х этих понятиях:

- будущий образ фирмы
- модель бизнеса

Объектом реинжиниринга являются не организации, а процессы. Компании подвергают реинжинирингу не отделы продаж, а работу, выполняемую персоналом этих отделов.

В каждой фирме присутствуют следующие объекты реинжиниринга:

- а) разработка продукта – от выработки концепции продукта до его создания;
- б) продажи – от выявления потенциального клиента до получения заказа;
- в) выполнение заказа – от оформления заказа до получения платежа;
- г) обслуживание бизнес – процесса как объект – от получения запроса по претензиям до разрешения возникшей проблемы.

16. Основные этапы реинжиниринга

Реинжиниринг – это перепроектирование деловых процессов для достижения радикального улучшения деятельности фирмы.

1. Формируется желаемый образ фирмы – это происходит в рамках стратегии фирмы и ее ориентиров;
2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы – реконструируется система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели;

3. Разрабатывается модель нового бизнеса (прямой реинжиниринг):
 - а) перепроектируются выбранные хозяйственные процессы
 - б) формируются новые функции персонала
 - в) создаются информационные системы, необходимые для осуществления реинжиниринга
 - г) производится тестирование новой модели бизнеса (предварительное применение в ограниченном масштабе);
4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы.

17. Базовые методы и формы работы, положенные в основу реинжиниринга

1. Несколько рабочих процедур объединяются в одну – происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс.
2. Исполнители принимают самостоятельно решения – в ходе реинжиниринга осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов – это происходит за счет самостоятельного принятия решения исполнителем, т.е. наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению производительности людей.
3. Шаги процесса выполняются в естественном порядке.
4. Процессы имеют различные варианты исполнения.
5. Работа выполняется в том месте, где это целесообразно
6. Уменьшается количество проверок и управляющих воздействий
7. Минимизируется количество согласований
8. Уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, т.е. играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком.

9. Преобладает смешанный централизованно - децентрализованный подход к управлению.

18. Методологии моделирования бизнес – процессов

На практике осуществление реинжиниринга необходимо начинать с выбора наиболее подходящей методологии описания (моделирования) бизнес – процесса.

Наиболее эффективным является:

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, отвечающее на вопросы ЧТО? КТО? ГДЕ? КАК? ЗАЧЕМ? и ПОЧЕМУ? а также каковы затраты времени денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес – процессе.

Данные модели являются простыми и очевидными, но сложность вопросов, возникающих в процессе бизнеса, требуют более эффективных моделей и методологий. Для этого существуют компьютерные программы.

19. Инструменты реинжиниринга

В системе реинжиниринга объединены возможности ключевых современных информационных технологий, которые применимы с использованием следующих инструментов:

- графический, объективно ориентированный язык для описания моделей и проектов;
- средства анимации и имитационного моделирования реконструируемых процессов;

- методы искусственного интеллекта для полного и адекватного представления экспертных знаний о процессах.

Все это открывает доступ к непосредственному моделированию и реконструированию бизнес – процессов новой группе пользователей – менеджерам.

20. Реинжиниринг в России

Реинжиниринг важен для российского предпринимательства, т.к. ему необходимы существенные изменения. В отечественных условиях не сформированными являются бизнес – процессы, бизнес – процедуры, регламенты учетной практики – без чего реинжиниринг не возможен.

Основными составляющими процесса управления изменениями является:

- оценка готовности к изменениям самой фирмы;
- разработка плана внедрения этих изменений.

Российским менеджерам предлагается следующая методика использования потенциала реинжиниринга:

1. определение направления развития бизнеса
2. определение масштаба и конечных целей проекта
3. планирование процесса, осуществляемое специалистами
4. определение структуры организации и кадровой политики
5. технологическая поддержка
6. определение физической инфраструктуры (здания, оборудование)
7. осуществление внутренней политики фирмы и оценка влияния действующего законодательства
8. мобилизация ресурсов для осуществления проекта
9. внедрение.

Махмутов И.И., Федоров Д.Ф.

Конспект лекций
по дисциплине «Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий,
организаций и банков»

Электронный образовательный ресурс

Подписано в печать 22.04. 2019.
Формат 60x84/16. Печать ризографическая.
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman».
Усл.п.л. 1,06 Уч.-изд. л. 1,02
Тираж 100 экз. Заказ № 1254

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре
Набережночелнинского института
Казанского (Приволжского) федерального университета

423810, г. Набережные Челны, Новый город, пр.Мира, 68/19
тел./факс (8552) 39-65-99 e-mail: ic-nchi-kpfu@mail.ru