

Реинжиниринг бизнес- процессов (Введение)

Д.э.н., проф.

Андропова Ирина Владимировна

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	
Аудиторные занятия (лекции, семинары)	
Самостоятельная работа	
Вид итогового контроля	

РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА

Общее управление деловыми действиями (бизнес-процессами) называют инжинирингом бизнеса, подразумевающая постоянное улучшение процессов.

Определение

Реинжиниринг бизнес-процессов (англ. *Business process reengineering*)— фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности фирмы и обеспечения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Реинжиниринг использует специфические средства представления и обработки проблемной информации, понятные как менеджерам, так и разработчикам информационных систем.

Ключевые понятия реинжиниринга

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 делаем?».

Реинжиниринг сначала определяет, **ЧТО** предприятие должно делать, и только затем — **КАК** делать. Реинжиниринг во многом игнорирует то, что есть, и концентрируется на том, что должно быть.

Ключевые понятия реинжиниринга

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.

-
- **Реинжиниринг** нацелен на то, чтобы не только каждое звено бизнеса действовало продуктивно, но и на то, чтобы вся система их взаимодействия была нацелена на получение максимального эффекта мультипликации, т.е. того эффекта, который невозможно получить каждому в отдельности, но реально достичь за счет совместных усилий, организованных оптимальным образом.
-

Основателем теории

реинжиниринга считают
М. Хаммера, который в
соавторстве с Дж. Чампи выпустил
книгу «Реинжиниринг
корпорации: манифест для
революции в бизнесе».

Основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов:

- определение оптимального (идеального) вида бизнес-процесса (в первую очередь основного);**
 - определение наилучшего (по средствам, времени, ресурсам и т. п.) способа перевода существующего бизнес-процесса в оптимальный.**
-

Основные цели и методы бизнес-реинжиниринга

- **главной целью является резкое ускорение реакции предприятия на изменения в требованиях потребителей (или на прогноз таких изменений) при многократном снижении затрат всех видов.**
-

Необходимы:

- **резкое снижение используемого времени, числа работников и других затрат на выполнение производственных функций;**
 - **глобализация бизнеса: работа с клиентами и партнерами в любой точке мира, работа с клиентами в режиме 24x365 (24 часа в сутках, 365 дней в году);**
 - **повышение возможностей и прав работника, опора на рост мобильности персонала;**
 - **работа не только на настоящие, но еще более — на будущие потребности клиента, ускоренное продвижение новых технологий (инновационное развитие);**
 - **реализация указанного выше с опорой на творческое применение информационных технологий.**
-

Реинжиниринг обладает следующими свойствами:

- **отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса как бы «с чистого листа». Это 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. Небольшие изменения требуют от фирмы подстройки, умелого приспособления существующих хозяйственных инструментов, соответственно, если дела фирмы ухудшились незначительно, ей не нужен реинжиниринг.**
-

Реинжиниринг применяется в трех основных ситуациях:

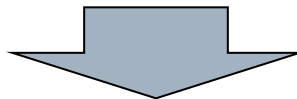
- 1. В условиях, когда фирма находится в глубоком кризисе, который может выражаться в явно неконкурентном (очень высоком) уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.**
- 2. Когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса.**
- 3. Реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ. Применение реинжиниринга в этой ситуации является лучшим вариантом ведения бизнеса. Многие компании считают, что нашли наилучшую модель бизнеса, в которой не стоит что-либо существенно менять. Со временем подобный подход приводит к тому, что конкуренты догоняют и перегоняют такие фирмы, а сами компании все хуже адаптируются к спросу и рыночной конъюнктуре в целом.**

Разница между реинжинирингом и усовершенствованием бизнес-процессов (по Тому Давенпорту)

Параметры	Усовершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Инкрементный (постепенный)	Радикальный
Начальная точка	Существующий	Заново, с нуля
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Необходимое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии

Для успешного бизнес - реинжиниринга характерны четыре момента:

- 1) **ориентация на процесс**, то есть положительный результат достигается благодаря рассмотрению именно всего процесса в целом, а не в результате решения узкой задачи;
- 2) **амбиции** – предприятие ставит перед собой цель обеспечить качественный прорыв в своей работе, его не устраивает незначительное ее улучшение;
- 3) **отказ от устоявшихся правил**, без чего существование реинжиниринга немыслимо;
- 4) **использование информационных технологий**, служащими средствами, позволяющими отказаться от устаревших правил и создать модели новых процессов, скачкообразно улучшив, тем самым, основные показатели.



Реинжиниринг бизнес-процессов —
это создание совершенно новых и более эффективных
бизнес-процессов без учета того, что было раньше.

Реинжиниринг и организационная культура

«Поверхностный» уровень:

- 1) изменяется конфигурация организации — частично или полностью исчезают функциональные службы, некоторые должностные позиции; появляются бизнес-процессы; соответствующим образом меняется дизайн помещений, интерьер, архитектура, происходит замена устаревших технологий современными;**
 - 2) изменяются наблюдаемые образцы поведения работников — возникает атмосфера перемен и ожиданий сдвигов к лучшему в жизни организации и ее сотрудников (хотя улучшения от реинжиниринга достигаются лишь в 30—50% случаев его проведения);**
 - 3) возможно увольнение или переобучение ряда работников в связи с их несоответствием новым организационным реалиям;**
 - 4) принимаются новые работники, как правило, это высококвалифицированные специалисты;**
 - 5) возможно изменение «организационного языка» — появляются новые виды коммуникаций вербального и невербального типа, связанные с происходящими изменениями (новый профессиональный жаргон, жесты);**
 - 6) единицей определения трудовых обязанностей становится не отдельный человек, а группа людей или, иначе, процессная (подпроцессная) команда. При этом институт приказов и распоряжений внутри процессной команды фактически отменяется, ему на смену приходит общественное мнение группы, по-новому мотивирующее работников.**
-

Реинжиниринг и организационная культура

«Подповерхностный» уровень. Изменение системы управления и оценки результатов трансформирует убеждения и ценности, исповедуемые фирмой.

В результате:

- 1) возможно изменение миссии организации, а также стратегических, тактических и оперативных целей всех или отдельных подразделений;**
 - 2) возможно изменение корпоративного кодекса, пересматриваются ключевые принципы взаимоотношений со стейкхолдерами (особенно это касается клиентов компании, социальной ответственности и этики ведения бизнеса), меняются лозунги и девизы, методы общения руководства с рядовыми работниками (происходит демократизация);**
 - 3) осуществляется корректировка или полное изменение кадровой, финансовой, технологической, инновационной, маркетинговой политик (все виды политики рассматриваются как равнозначные, они дополняют и уточняют друг друга);**
 - 4) изменяется поведение руководства — у менеджеров оказываются востребованными такие качества, как решительность, стремление ко всему новому, способность заразить других людей своей энергией; возрастает роль и значение для жизни организации харизматичных лидеров (если в организации такие люди отсутствуют, их роль должны сыграть бизнес-консультанты).**
-

Реинжиниринг и организационная культура

«Глубинный» уровень.

С одной стороны, элементы «глубинного» уровня могут способствовать проведению реинжиниринговых мероприятий, с другой — препятствовать им.

Такие составные характеристики реинжиниринга, как *радикальность* (революционность, проведение реинжиниринговых мероприятий в сжатые сроки) и *процессность* (восприятие реинжиниринга в динамике, а не в статике), будут способствовать повышению эффективности управленческих изменений.

Проблемы могут возникнуть в области устранения *неопределенности* (реинжиниринговые мероприятия всегда несут в себе элементы неопределенности) и *дистанции власти* (реинжиниринг требует демократизации отношений с подчиненными).

Отличия реинжиниринга от даунсайзинга



Даунсайзинг - уменьшение размера организации для улучшения ее функционирования и снижение затратной части бюджета, главным образом, за счет сокращения кадров (от англ. *downsizing* - уменьшение размеров компаний, сокращение аппарата; децентрализация, разукрупнение (термин приписывают Стивену Роучу, главному экономисту инвестиционного банка Morgan Stanley).

Под даунсайзингом подразумевается следующее:



- ❑ мероприятия, связанные с устранением излишних рабочих мест;
 - ❑ оптимизация размеров организации;
 - ❑ стратегия преобразования организационного дизайна, рабочих процессов, корпоративной культуры, ценностей, отношений и миссии;
 - ❑ реактивная, или проактивная, стратегия, целью которой выступают оптимизация размеров предприятия, снижение издержек производства, преобразование рабочих процессов.
-

Неоправданный даунсайзинг может нанести большой ущерб компании

Реинжиниринг и даунсайзинг представляют собой разные мероприятия, связанные с кардинальными изменениями в жизни фирмы.

В результате даунсайзинга компания может потерять наиболее опытных менеджеров среднего звена, которые несут в себе «корпоративную память»

Во многих компаниях стремление сделать организационные структуры более плоскими вытекало из необходимости снижения затрат за счет увольнений в среде менеджеров (вырезание «жира»).



В рамках даунсайзинга выделяются три стратегии:

Три ключевые стратегии могут реализовываться одновременно или последовательно

- **Первая – стратегия сокращения персонала** – заключается в уменьшении количества работающих на предприятии. Чаще всего она реализуется путем создания условия для своевременного ухода на пенсию через перемещение на другую должность или на другое место работы, а также прямое увольнение работников. Эта стратегия быстро воплощается на практике, так как достаточно руководителю подписать приказ.
- **Вторая стратегия – реформирование предприятия** – направлена на сокращение производственных операций, на ликвидацию ее структурных единиц, связанную с избавлением от низкорентабельных видов продукции и сокращением затрат рабочего времени.
- **Третья – системная стратегия** – она в корне отличается от двух предыдущих, так как главной целью здесь является изменение организационной структуры. Изменения здесь касаются всех элементов организационной структуры, к каким бы сферам жизнедеятельности предприятия они не относились (технологии производства, маркетингу, сбыту, товарно-материальным запасам, конкуренции, поставщикам и другие) выравниваются и упрощаются. Данная стратегия является долгосрочной, но она дает возможность избежать сокращения персонала предприятия, вовлекая каждого в процесс внедрения даунсайзинга. Реализация системной стратегии, в отличие от двух предыдущих, требует особых капиталовложений в обучение персонала.



Особенности даунсайзинга

- **Даунсайзинг** при прочих равных условиях выступает как комплекс мероприятий (стратегия), связанных с оптимизацией размеров организации за счет проведения более эффективной HR-деятельности, преобразования структуры фирмы, изменения ключевых целей и рабочих процессов. Из данного определения следуют также некоторые отличительные черты даунсайзинга от реинжиниринга:
 - даунсайзинг по сравнению с реинжинирингом не должен рассматриваться как фундаментальное, радикальное, существенное изменение в жизни организации. По мнению некоторых исследователей, фирма должна заниматься даунсайзингом регулярно;
 - даунсайзинг не обязательно связан с внедрением бизнес-процессов — даунсайзинговые мероприятия могут проводиться и в рамках традиционной иерархической структуры. При этом даунсайзинг может применяться и после проведения реинжиниринговых изменений в случае неудачи последних;
 - особое место при проведении даунсайзинга отводится политике сокращения рабочих мест.

Для успешной реализации реинжиниринговых мероприятий необходимо достичь:



- баланс **интересов заинтересованных сторон в деятельности организации**. В организации должна существовать культура, обеспечивающая интересы всех ключевых **стейкхолдеров** — менеджеров, акционеров, потребителей и рядовых работников. Перекос интересов в пользу одного из стейкхолдеров или их группы может привести к неудаче реинжиниринга;
- баланс **в реализации маркетинговых, информационных технологий и технологий, связанных с преобразованием организационной структуры**. организационная культура должна предотвращать заострение политики руководства только на одной из составляющих реинжиниринговых мероприятий;
- баланса между **различными уровнями организационной культуры**;
- баланса между **различными элементами** внутри одного уровня **организационной культуры**;
- уровня в развитии **организационной идеологии**, при котором будут реализованы в полной мере энергия, инновационность, оптимизм (вера в успешное преодоление трудностей, связанных с реинжинирингом) работников организации.

ЮМОР: Часто управленческие изменения в России заканчиваются «фуршетингом», «саунсингом» и «банкетингом».



Тема 1. Управление с помощью процессов

Бизнес-процесс

- **это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определенного продукта или услуги для потребителей.**

Для наглядности бизнес-процессы визуализируют при помощи блок-схемы бизнес-процессов.

Виды бизнес-процессов

- 1. Управляющие** — бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить (Корпоративное управление и [Стратегический менеджмент](#)).
 - 2. Операционные** — бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются [Снабжение](#), [Производство](#), Производство, [Маркетинг](#), Производство, Маркетинг и [Продажи](#).
 - 3. Поддерживающие** — бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, [Бухгалтерский учет](#), [Подбор персонала](#), [Техническая поддержка](#), [АХО](#).
-

Бизнес-процесс

может быть декомпозирован на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса.

Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов.

Бизнес-модель

- логически описывает, каким образом организация создаёт, поставляет клиентам и приобретает стоимость — экономическую, социальную и другие формы стоимости.

Процесс разработки бизнес-модели является частью стратегии бизнеса.

Ключевые роли, требуемые для проведения РБП-проекта

- **управляющая группа (высшие менеджеры),**
 - **владелец процесса (process owner),
выбранный командой руководителей;**
 - **лидер команды (team leader),**
 - **коммуникатор (facilitator) который понимает методiku, а также знает, как помогать в РБП - проекте;**
 - **координатор (coordinator), который решает все административные дела;**
 - **участник команды (team member),**
 - **внешний консультант (external consultant)**
-

Границы процессов

Процессы — это потоки работы, и у них есть свои границы -начало и конец.

В любой организации существуют как **основные**, так и **вспомогательные** процессы.

Основные процессы — это процессы текущей деятельности компании, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом.

Вспомогательные процессы обеспечивают существование первичных процессов.

«Черный ящик» процесса управления



-
- 1.1 - повышение качества продукции;**
 - 1.2 - ресурсосбережение на всех стадиях технологической цепочки;**
 - 1.3 - расширение рынка сбыта;**
 - 1.4 - организационно-техническое развитие производства (в т.ч. внедрение инноваций);**
 - 1.5 - социальное развитие коллектива и охрана окружающей среды;**
 - 2.1 - ресурсное обеспечение (сырье, материалы, ввод мощностей);**
 - 2.2 - информационное обеспечение;**
 - 2.3 - правовое обеспечение;**
 - 3.1 - организация процессов основного и вспомогательного производства;**
 - 3.2 – мотивация;**
 - 3.3 – регулирование;**
 - 3.4 – маркетинг;**
 - 3.5 – планирование;**
 - 3.6 - учет и контроль по центрам ответственности;**
 - 4.1 - управление персоналом;**
 - 4.2 - разработка и реализация управленческих решений;**
 - 4.3 - анализ в принятии решений;**
 - 4.4 - прогнозирование в принятии решений**
-

Терминология

- **Входные потоки** – материалы, услуги и/или информация, преобразуемые процессом для создания выходных потоков
 - **Выходные потоки** – результат преобразования входных потоков
 - **Управляющие воздействия** – входные потоки, определяющие, регулирующие и/или влияющие на процесс
 - **Ресурсы** – содействующие факторы, не преобразуемые, чтобы стать выходным потоком (персонал, оборудование, помещения и т.п.)
-

Управление процессами на практике

Существуют три возможности, отражающие различные степени решимости организации к совершенствованию:

- ❑ это *кросс-функциональное решение проблем*;
 - ❑ *описание и управление процессами*;
 - ❑ *внедрение процессной оргструктуры.*
-

Кросс-функциональное решение проблем

Два альтернативных способа:

- ❑ **Первый** — это использовать формальную структуру (группу) для постановки проблемы, ее анализа и сбора данных по ней, разработки и тестирования возможных альтернативных решений перед тем, как прийти к наиболее предпочтительному решению.
- ❑ **Второй способ** — применить системный подход реинжиниринга бизнес-процессов.



Первый способ — использование формальной группы (кросс - функциональной команды) для решения проблем — относительно безопасен с точки зрения организации.

Второй вариант, имеет опасности, связанные с радикальностью такого подхода, особенно если его использовать как инструмент всего развития организации или всего процесса улучшений.

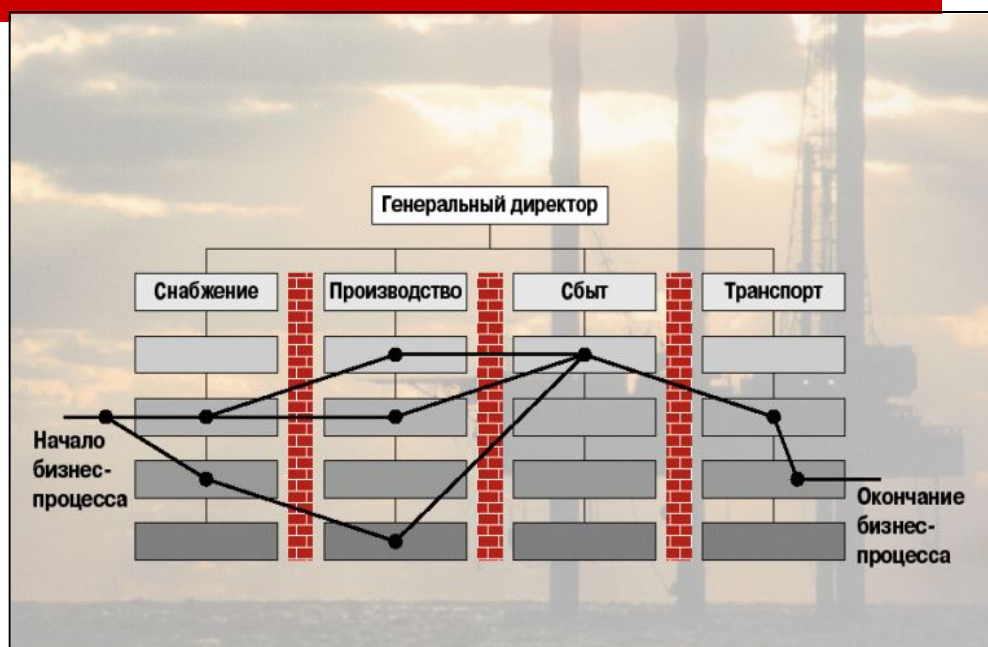
Описание и управление процессами

Это касается определения важных бизнес-процессов согласно единым и строгим принципам.

Наиболее успешным методом является Управление качеством процессов (*Process Quality Management, PQM*).

Отдельный владелец процесса, решивший использовать РБП без понимания и поддержки остальных старших менеджеров, подвергается опасности вызвать хаос во всей организации.

Функционально-ориентированная организация



Особенности

- Строгая вертикальная иерархия управления
- Жесткое разделение труда, сгруппированное в соответствии со спецификой выполняемых действий
- Управление, ориентированное на выполнение однородных действий

Недостатки функционально-ориентированной организации

- невозможность быстрой реакции на изменения
 - оторванность работающих от конечного результата
 - главным потребителем результатов труда работника является его вышестоящий начальник
 - отсутствие ориентации на клиента
 - чрезвычайно усложнены взаимодействие и обмен информацией между подразделениями организации
 - произвольная разрушительная конкуренция между подразделениями, принадлежащими к различным функциональным структурам
-

Процессно-ориентированная организация

- **Процессно-ориентированная организация** – это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом
 - **Процесс** – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы (ИСО 9000)
 - **Процессный подход** – это систематическая идентификация и менеджмент применяемых организацией процессов, и особенно взаимодействия таких процессов (ИСО 9000)
-

Применение процессного подхода позволяет:

- Определить процесс достижения желаемого результата;**
 - Выявить и измерить входы и выходы процесса;**
 - Выявить интерфейсы процесса с функциями организации;**
 - Оценить возможный риск, его последствия и влияния процесса на потребителей, поставщиков и другие участвующие в нем стороны;**
 - Четко распределить ответственность, полномочия и подотчетность при управлении процессом;**
 - Выявить внутренних и внешних потребителей, поставщиков и других участвующих в процессе сторон;**
 - При проектировании процессов уделить внимание шагам процессов, видам деятельности, потокам, контрольным величинам, потребностям в подготовке персонала, оборудовании, методах, информации, материалах и других ресурсах, необходимых для достижения желаемого результата.**
-

Процессы существуют в организации, но они неэффективны

- ❑ Функциональное подразделение “опирается” на небольшие участки процесса;
- ❑ Процессы очень фрагментированы, они не описаны и не документированы;
- ❑ Эффективность работы отдельных участников процесса достигается в ущерб эффективности всего процесса;
- ❑ По мере выполнения процесса слишком часто происходит передача ответственности и никто не несет ответственности за процесс в целом;
- ❑ Недостаточность или переизбыток точек контроля;
- ❑ Информационное обеспечение процессов неэффективно

Процессные структуры

Задача реинжиниринга организационной структуры начинается с чистого листа и представляет собой строго последовательный процесс, *первым шагом* в котором является выбор человека или людей, которые будут этим заниматься.

Создание структуры относится к области компетентности менеджеров высшего звена и, особенно, генерального директора.

Процесные структуры

Вторым шагом является разъяснение **основных правил**.

- 1.** Правила следует зафиксировать на бумаге при организации рабочих встреч команды, понять их и ввести в действие.
 - 2.** Работу следует делать без предварительных идей относительно эффективности или неэффективности существующей структуры. Задача не в критике или поддержке того, что существует сейчас, а в гарантии, что новая согласованная структура является лучшим возможным вариантом в отношении поддержки и движения по достижению миссии организации.
 - 3.** Дискуссия должна затрагивать структуру, а не имена людей, которые занимают в ней должности. Одним из самых ограничивающих факторов при данной работе являются предположения об уровне компетентности существующих должностных лиц.
 - 4.** Отправной точкой планирования оргструктуры должен стать чистый лист бумаги. В большинстве случаев работа над организационными структурами начинается с целого набора весьма условных предположений, что может быть и что должно быть, и превращается в процесс вписывания имен в подготовленные заранее организационные схемы. Это мешает выявлению всех возможностей, каждая из которых может быть искомой правильной схемой в данной ситуации.
 - 5.** Вовлеченные в процесс сотрудники должны думать творчески, стараясь при этом обеспечить рассмотрение всех возможностей.
-

Процессные структуры

Вопрос: "Что мы хотим от структуры?"

Метод мозгового штурма – лучший способ получения полного перечня, требуемого на данной стадии.

Чтобы обеспечить результативность мозгового штурма, можно прибегнуть к услугам **помощника-коммуникатора**, имеющего опыт применения данного метода, потому что большинство так называемых мозговых штурмов не имеют с этим ничего общего.

Процессные структуры

Четвертый шаг представляет собой дискуссию и согласование ключевых характеристик, вокруг которых должна строиться структура.

Пятый шаг включает оценку существующей структуры с точки зрения ключевых характеристик, в результате чего на плакатах пишут различные наблюдения и развешивают их по стенам комнаты. Анализ должен показать области, где существующая структура соответствует разработанным требованиям и где не соответствует. Требуется провести беспристрастную оценку. Абсолютно нормально, если выяснится, что существующая структура оставляет желать лучшего, когда на нее взглянули с этой точки зрения. Иногда становится ясно, что существующая структура не удовлетворяет ни одному требованию к ней, но чаще получается смесь из положительных и негативных моментов.

Процессные структуры

На **шестом шаге**, главной задачей является взглянуть на ключевые характеристики и творчески осмыслить возможные варианты.

Когда достигнете этой стадии, запомните **две вещи!**

Первая — цель состоит в том, чтобы найти все возможные варианты, а **вторая** — имена неважны.

Седьмой шаг заключается в оценке различных вариантов с точки зрения ключевых характеристик.

Процессные структуры

Восьмой шаг включает выбор наиболее предпочтительного варианта (но не квадратов для того, чтобы вписать фамилию генерального директора) как результата всей предыдущей работы.

Девятый шаг включает в себя определение основных моментов, которые требуются для управления переходом к новой структуре. В одном случае трудности будут не больше, тогда как в других случаях потребуются составить целый план, реализация которого займет значительное время.

Тема 2. ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС РЕИНЖИНИРИНГА

- 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.**
-

ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС РЕИНЖИНИРИНГА

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 обязанности быть способными выполнять их, посвящать реинжинирингу необходимое время и обоснованно двигаться к успеху. По сути, все работники должны освоить и устойчиво реализовывать новый набор образцов поведения.

ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС РЕИНЖИНИРИНГА

Группа, на которую следует обратить особое внимание специалистов,— менеджеры среднего уровня. Американский исследователь Б. Виллох определяет три категории менеджеров такого уровня:

- **«тигры»** — молодые карьеристы, которые хотя и участвуют в проекте по реинжинирингу с энтузиазмом, имеют тенденцию концентрироваться на собственных задачах в ущерб общим целям проекта;
- **«ослы»** — старейшие сотрудники, достигшие пика карьеры, которые хотят спокойствия и стабильности в компании; они могут серьезно навредить проекту;
- **«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.

ФАКТОРЫ, ОКАЗЫВАЮЩИЕ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС РЕИНЖИНИРИНГА

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 осознание результаты.

Тема 3. СТАДИИ РБП-ПРОЕКТА

1. *Когда следует начинать?*

Не бывает подходящего времени, всегда будут причины для отсрочки. **Так почему бы не начать прямо сейчас!**

(Эдвард Янг (Edward Young) более 250 лет назад: «Промедление ворует время»).

2. *Как начинать?*



Необходимо **описание используемых в организации процессов**. Четкое решение о том, какие уровни будут задействованы, следует принять в самом начале (например, на семинаре по РБП). Составляется **список бизнес-процессов**, используемых в организации, они ранжируются по важности и текущей эффективности

СТАДИИ РБП-ПРОЕКТА

3. Как вы выбирать процесс для реинжиниринга?

Решение должно базироваться на **оценке** того, какой **эффект** даст серьезное улучшение процесса внешнему клиенту, стратегической важности данного процесса, особенно с точки зрения существующей работы конкурентов, эффекта от сильного влияния процесса на другие процессы в организации и текущего состояния процесса.

4. Какие ресурсы требуются для проведения РБП-проекта?

- назначить команду реинжиниринга, имеющую достаточную власть (5-7 чел.);
 -  решение на данной стадии вопроса о привлечении консультантов;
 -  обучении различным навыкам, инструментам и методам, которые требуются в процессе реинжиниринга
-


СТАДИИ РБП-ПРОЕКТА


3. Как вы выбирать процесс для реинжиниринга?

Решение должно базироваться на **оценке** того, какой **эффект** даст серьезное улучшение процесса внешнему клиенту, стратегической важности данного процесса, особенно с точки зрения существующей работы конкурентов, эффекта от сильного влияния процесса на другие процессы в организации и текущего состояния процесса.

4. Какие ресурсы требуются для проведения РБП-проекта?

- назначить команду реинжиниринга, имеющую достаточную власть (5-7 чел.) для выделения ресурсов;

 решение на данной стадии вопроса о привлечении консультантов;

 обучении различным навыкам, инструментам и методам, которые требуются в процессе реинжиниринга

Тема 2. СТАДИИ РБП-ПРОЕКТА

5. Как долго длится РБП-проект?

Это будет зависеть от множества вещей:

интенсивности работы команды (будут ли люди работать полный рабочий день или они только частично освобождены для работы над проектом), сложности процесса, над которым идет работа.



Этапы реинжиниринга

“Всегда выбирайте самый трудный путь – там Вы не встретите соперников”
Шарль де Голль

I Разработка образа будущей компании

II Создание модели существующей компании

III Разработка нового бизнеса

3.1. Перепроектирование бизнес-процессов

3.2. Разработка бизнес-процессов компании на уровне трудовых ресурсов

3.3. Разработка поддерживающих информационных систем

IV Внедрение перепроектированных процессов

РЕИНЖИНИРИНГОМ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

Внедрение информационных технологий для автоматизации бизнес-процессов

Изменение программного обеспечения устаревших информационных систем

Реструктуризация и уменьшение размеров бизнеса

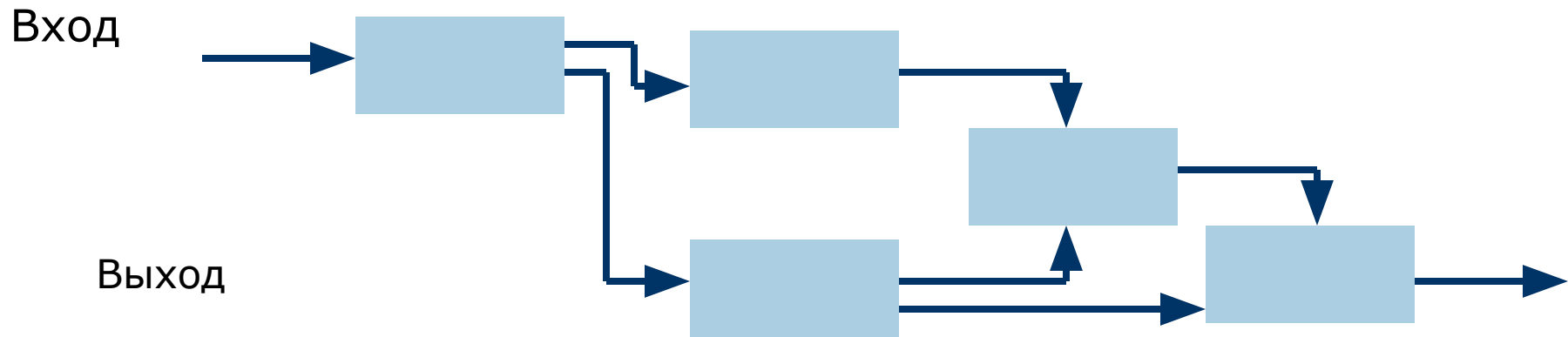
Дебюрократизация организационной структуры управления

Внедрение глобального управления качеством



БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ

Бизнес-процесс - совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя

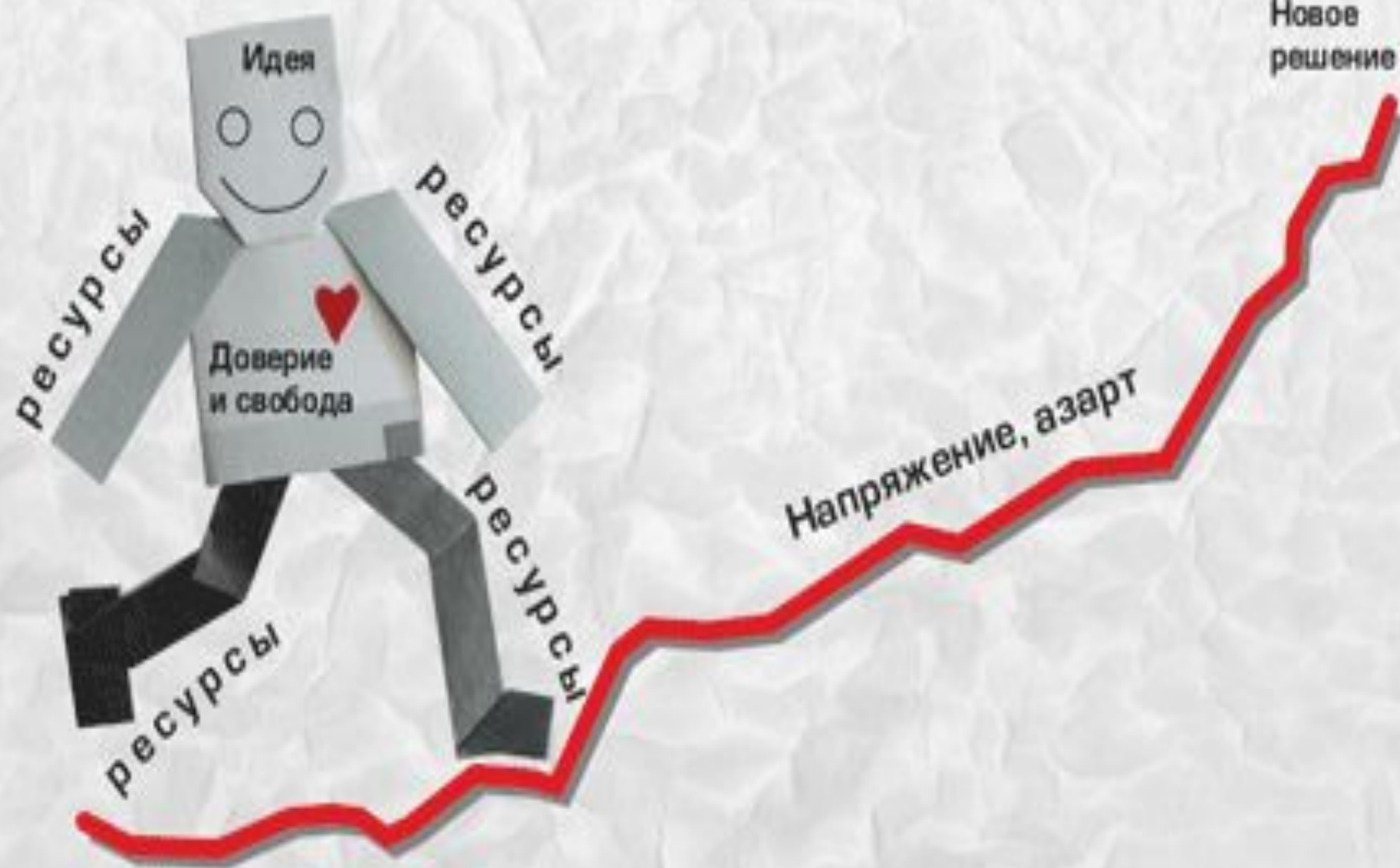


Бизнес-процесс – преобразование входных элементов (информации, данных, продуктов и т.д.) в выходные

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

*"Если вы не можете описать,
то что вы делаете, как процесс,
вы не знаете то, что вы делаете"*
У.Э. Деминг

- Цели моделирования бизнес-процессов
 - Выбор методологии и инструментария для моделирования бизнес-процессов
 - Разработка модели «Как есть»
 - Разработка модели «Как должно быть»
 - Разработка модели перехода от состояния «Как есть" к состоянию «Как должно быть"
-



Идея

Доверие
и свобода

ресурсы

ресурсы

ресурсы

ресурсы

Напряжение, азарт

Новое
решение

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ

Показатели эффективности

```
graph LR; A[Показатели эффективности] --> B[Количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени]; A --> C[Количество потребителей продукции]; A --> D[Количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени]; A --> E[Стоимость издержек производства продукции]; A --> F[Длительность выполнения типовых операций]; A --> G[Капиталовложения в производство продукции];
```

Количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени

Количество потребителей продукции

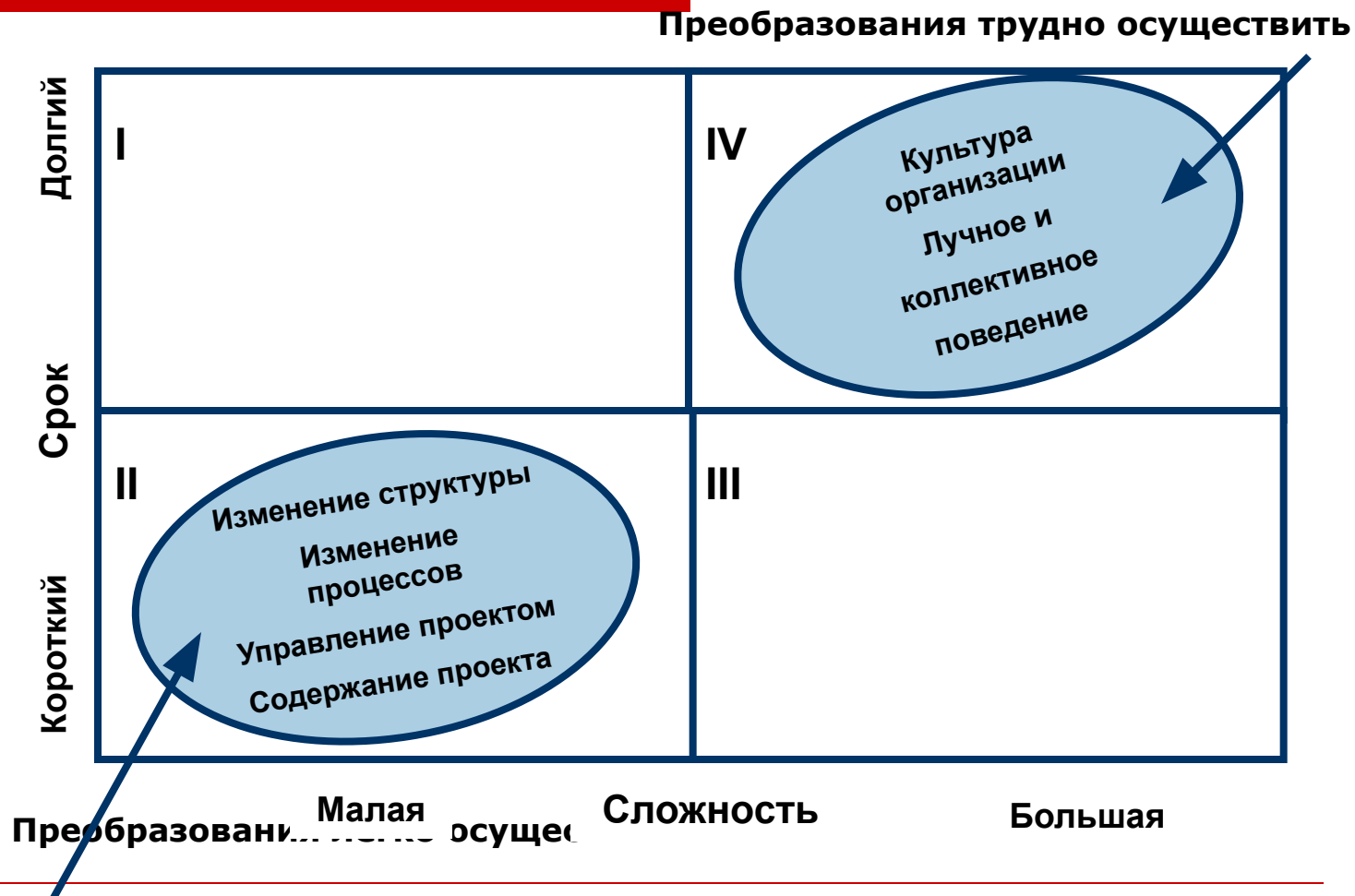
Количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени

Стоимость издержек производства продукции

Длительность выполнения типовых операций

Капиталовложения в производство продукции

УСПЕХ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ



ГЛАВНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РЕИНЖИНИРИНГА



УПРАВЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЯМИ

*"Пессимист видит препятствия в каждой возможности.
Оптимист видит возможности в каждом препятствии"*

Уинстон Черчилль

«Внутренний маркетинг, PR», коммуникации

Вовлечение потребителей в проект

**Нематериальная и материальная
мотивация**

Маневрирование

Принуждение

Формализация

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

*«Все ошибки уже находятся на этой доске,
они лишь ждут, когда их совершат»*

Шахматист С. Тартаковер

- **Сужены проблемы и ограничен масштаб реинжиниринговых мероприятий**
 - **Сделаны попытки улучшить бизнес-процессы, вместо того, чтобы изменить их**
 - **В компании на проведение реинжиниринга не выделены необходимые ресурсы**
 - **Осуществление реинжиниринга «снизу – вверх»**
 - **Пренебрежение ценностями и убеждениями персонала при проведении изменений**
 - **Растягивание реинжиниринговых мероприятий**
 - **Корпоративная культура и стиль управления в компании**
-

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

1. **Компания пытается *улучшить существующий процесс* вместо того чтобы *перепроектировать* его.**

Не достигнув желаемых результатов, специалисты начинают применять разнообразные методики, направленные на улучшение деятельности компании, но, как правило, результаты их не удовлетворяют. Однако, потерпев неудачи с другими улучшениями, компании обычно все равно избегают радикальной перестройки процессов.

Консерватизм объясняется тем, что существующие процессы понятны и поддерживаются соответствующей инфраструктурой. Поэтому, кажется, что частичное улучшение старых процессов — наиболее безболезненный и безопасный путь. Таким образом, для большинства компаний основной причиной неудач реинжиниринга является **стремление к частичным улучшениям** вместо радикальной перестройки процессов.

2. **Несистемный подход к обновлению.** Компании концентрируются только на **перепроектировании процессов**, игнорируя все остальное. Реинжиниринг вызывает значительные изменения в таких областях как проектирование работ, организационные структуры, системы управления и оценок. Разнообразие последствий приводит к тому, что даже менеджеры, заинтересованные в радикальном перепроектировании процессов, избегают проводить все требуемые изменения.
-

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

Пояснение:

При реинжиниринге часто повторяется следующий сценарий: менеджер верхнего уровня предлагает команде, осуществляющей реинжиниринг, совершить некоторое решительное преобразование существующего процесса. Команда, проанализировав последствия предложенное преобразования, показывает, что время выполнения процесса ускорит в 10 раз, его стоимость снизится в 20 раз и в десятки раз уменьшится количество ошибок.

Подобная информация радует менеджера, однако когда команда сообщает, что реализация нового процесса потребует новой **системы оценки работ**, объединения нескольких отделений, изменения стиля производственных отношений и пр., он говорит, что просит сократить стоимость и количество ошибок, а не переделывать всю компанию.

Подобная позиция менеджера ошибочна, потому что реинжиниринг — это именно «переделывание» компании.

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

3. Неправильная оценка уровня корпоративной культуры компании. Для того чтобы персонал успешно выполнял перепроектированные процессы, он должен иметь побудительные причины, причем недостаточно просто определить новый процесс, необходимо, чтобы менеджеры сформировали и провели в жизнь новые системы ценностей и убеждений. Менеджеры должны заботиться не только о том, что происходит на рабочих местах исполнителей, но и о том, что **происходит в их головах.**

Изменение позиции исполнителей достигается нелегко: нельзя ограничиться призывами к исполнителям, требуется новая система управления, при которой культивировались бы новые ценности и соответствующим образом вознаграждалось их поддержание. Менеджеры должны не только произносить речи о необходимости и пользе новых ценностей, но и сами исповедовать их.

Существующая корпоративная культура и принятые в компании принципы управления в определенных случаях могут не позволить даже начать реинжиниринг. Например, если решения принимаются на основании консенсуса, то сотрудники компании могут посчитать принцип проведения реинжиниринга «сверху вниз» (т.е. от менеджеров верхнего уровня к менеджерам среднего и нижнего уровней) оскорбляющим их чувства. Демократический опыт управления придет в противоречие с административными методами реинжиниринга, которые свойственны природе перестройки управления фирмой.

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

4. Непоследовательность освоения новации. Заключается в преждевременном завершении реинжиниринга и ограниченной постановке задачи. Значительные результаты достигаются только при больших амбициях руководства компании.

Опыт показывает, что очень часто компании отказываются от реинжиниринга при появлении первых трудностей. Вместе с тем существуют компании, которые сворачивают деятельность по реинжинирингу при достижении первых успехов. Это объясняется тем, что начальный успех становится предлогом для возврата к более привычному способу ведения бизнеса.

Реинжиниринг будет неэффективен, если ограничена область его действия или задача поставлена слишком узко. Реинжиниринг начинается с определения целей, которые должны быть достигнуты, а не способов их достижения. Довольно часто встречается такая ситуация. Компания определяет, какой процесс она хочет перестроить. Однако как только реинжиниринг начинается, вместо всего процесса рассматривается лишь какой-то его фрагмент, поскольку существующие организационные границы не позволяют охватить весь процесс. Необходимо помнить, что **задача реинжиниринга** — не укреплять, а разрушать существующие организационные границы.

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

5. Нерациональное распределение задач по освоению инновации.

Попытки осуществить реинжиниринг не «сверху вниз», а «снизу вверх», не могут быть успешно завершены менеджерами нижнего и среднего уровни по двум причинам.

Первая причина состоит в том, что менеджеры этих уровней не обладают той широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается знанием функций, которые они выполняют в своем подразделении. Они, как правило, лучше других понимают узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и распознать его слабые стороны. Менеджеры среднего и нижнего уровня успешно осуществляют частичные улучшения, но не реинжиниринг.

Вторая причина заключается в том, что бизнес-процессы неизбежно пересекают организационные границы, т.е. границы подразделений, поэтому менеджеры нижнего и среднего уровня не имеют достаточного авторитета для того, чтобы настаивать на трансформации процессов.

Для успеха реинжиниринга недостаточно назначить руководителем старшего менеджера, необходимо, чтобы он обладал определенными профессиональными знаниями и навыками и понимал, что такое реинжиниринг, был предан ему и мог мыслить в терминах процессов. Более того, он должен уметь отстаивать свою позицию перед высшим руководством.

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

6. Недостаточное ресурсное обеспечение инновации.

Существенное повышение эффективности деятельности компании, являющееся следствием реинжиниринга, **невозможно без значительных инвестиций в программу его проведения**. Наиболее важный компонент этих инвестиций — затраты времени и сил наиболее ответственных сотрудников компании. Недостаточное выделение подобных ресурсов для осуществления реинжиниринга сигнализирует руководству компании о том, что не все осознают важность перестройки и сопротивляются ее проведению.

Реинжиниринг не должен проводиться на фоне других программ и мероприятий. Если руководство компании не уделяет реинжинирингу основное внимание, то он обречен на неудачу. Компания не должна одновременно осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и внимание управленческого аппарата ограничено, а при проведении реинжиниринга недопустимо, чтобы внимание менеджеров непрерывно переключалось с проект на проект.

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

7. Планирование момента начала мотивации. Шансы на успешный реинжиниринг заметно снижаются, если известно, что исполнительный директор компании через год или два уходит в отставку. И дело здесь не в том, что он не будет заботиться о будущем компании или станет недостаточно старателен, а в том, что реинжиниринг неизбежно повлечет за собой изменения в структуре компании, ее управляющих системах, и исполнительный директор может не захотеть взять на себя обязательства, которые будут стеснять его преемника.

Кроме того, претенденты на ведущий пост в компании неизбежно осознают, что за ними наблюдают и их оценивают, что приведет к возникновению соблазна больше заботиться о личных показателях, а не о коллективной работе по успешному завершению реинжиниринга. Более того, претенденты не заинтересованы ни в каких преобразованиях, ухудшающих их позиции в компании.

ПРИ ПРОВЕДЕНИИ РЕИНЖИНИРИНГА ВСТРЕЧАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ

8. Личностные проблемы обновления. Попытка провести реинжиниринг, не ущемив ничьих прав, не может привести к положительному результату.

Он приносит не только радости, поскольку в результате его проведения одним сотрудникам приходится изменять характер работы, другие могут ее потерять, третьи будут чувствовать себя некомфортно. Так как угодить всем невозможно, приходится либо откладывать реинжиниринг, либо последовательно проводить лишь частичные изменения.

Компания отстывает, когда встречает сопротивление сотрудников, недовольных последствиями реинжиниринга. Сопротивление некоторых сотрудников компании изменениям, вызванным реинжинирингом, не должно удивлять никого, в том числе руководителей проекта реинжиниринга, так как противодействие — это естественная реакция на перемены.

ПРИНЦИПЫ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- 1. *Интегрирование бизнес-процессов.*** Наиболее характерное свойство перепроектированных процессов — отсутствие сборочных конвейеров как способа координации работы персонала с относительно простыми трудовыми функциями. При выполнении сложных трудовых функций требуется иная организация работ. На практике, конечно, не всегда удастся свести все этапы процесса к работе, выполняемой одним человеком. В этом случае создается команда, которая несет ответственность за данный процесс. Возможны сбои и ошибки, но потери будут значительно меньше, чем при традиционной организации работ.
 - 2. *Горизонтальное сжатие бизнес-процессов.*** Сравнительные оценки, выполненные компаниями, которые провели реинжиниринг, показывают, что переход от традиционной организации работ к выполнению процесса одним человеком позволяет снизить численность персонала и ускорить выполнение процесса примерно в 10 раз. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специалистов для устранения этих ошибок. За счет уменьшения численности работающих и четкого распределения ответственности между ними улучшается управляемость.
 - 3. *Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов).*** Исполнители принимают самостоятельные решения в случаях, в которых раньше они традиционно должны были обращаться к руководству.
-

ПРИНЦИПЫ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- 4. Логика реализации бизнес-процессов.** Линейное выполнение работ заменяется логическим порядком (т.е. часто работы осуществляются параллельно). Это экономит время, которое тратилось на взаимоувязку работ на разных участках.
- 5. Диверсификация бизнес-процессов.** Существуют различные варианты процессов выполнения. Традиционный процесс, ориентированный на производство массовой продукции, должен выполняться одинаково для всех входов, приводя к согласованным выходам. Традиционные процессы обычно оказываются очень сложными, так как они весьма детализированные и во многом рассчитаны на исключения и частные случаи.
- 6. Разработка различных версий бизнес-процессов** в условиях постоянно меняющегося рынка необходима, чтобы процессы имели различные варианты в зависимости от ситуаций, входов и состояния рынка. Новые процессы, имеющие различные версии, начинаются с проверочного шага, на котором определяется, какая версия процесса наиболее подходит для текущей ситуации. Поэтому новые процессы в отличие от традиционных проще и понятнее, так как каждый вариант ориентирован только на одну, соответствующую ему ситуацию.
-

ПРИНЦИПЫ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- 7. Рационализация горизонтальных связей.** Создание линейных функциональных подразделений. Работа выполняется в том месте, где это наиболее целесообразно. Раньше в компаниях работа была организована по «тематическому» принципу в соответствующих подразделениях: расчетный отдел, транспортный отдел, отдел снабжения и т.д., поэтому если расчетному отделу требовались карандаши, то он обращался в отдел снабжения с заявкой. Этот отдел находил производителя, договаривался о цене, размещал заказ, осматривал товар, оплачивал его и передавал в расчетный отдел. Этот процесс длителен и неэкономичен. Анализ, проведенный в одной из компаний, показал, что затраты на приобретение батарейки за 3 дол. составили 100 дол. При реинжиниринге чаще всего создаются горизонтальные управленческие связи между подразделениями. Это позволяет устранить излишнюю интеграцию.
- 8. Рационализация управленческого воздействия.** Речь идет об уменьшении числа проверок и снижении степени управленческого воздействия, которые не приводят непосредственно к получению материальных ценностей. Поэтому задача реинжиниринга — осуществлять их только в той мере, в которой это экономически целесообразно.
- 9. Культура решения задачи.** Предполагается минимизация согласований, так как они тоже не имеют материальной ценности. Задача реинжиниринга — минимизировать согласования в ходе исполнения процесса путем сокращения внешних контактов.

ПРИНЦИПЫ ПЕРЕПРОЕКТИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

- 10. Рационализация связей «компания — заказчик».** Совершенствование оргструктуры фирмы должно создать условия, при которых уполномоченный менеджер обеспечивает единый канал связей.
- 11. Уполномоченный менеджер.** Этот принцип применяется в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их интеграция силами небольшой команды невозможна. Уполномоченный менеджер является буфером между сложным процессом и заказчиком. Менеджер во взаимоотношениях с заказчиком выступает ответственным за весь процесс. Чтобы сыграть эту роль, менеджер должен быть способен отвечать на вопросы заказчика и решать его проблемы. Содержание задачи обуславливает необходимость обеспечения доступа менеджера ко всем информационным системам, используемым в этом процессе, а также к его исполнителям.
- 12. Сохранение положительных моментов централизации управления.** На практике это достигается путем совершенствования информационного обеспечения дивизиональной организации управления. Современные ИТ дают возможность подразделениям компании действовать автономно, сохраняя возможность пользования централизованными данными. Таким образом, компания может устранить бюрократические региональные структуры, необходимые для обслуживания территориально разобщенной клиентуры, и одновременно повысить качество обслуживания.
-

ЧТО ДАЛЬШЕ?

- **Стадия стабилизации** – одна из важнейших фаз проекта реинжиниринга
 - **Налаживание регулярной бизнес-функции совершенствования** – логическое продолжение «идеального» проекта реинжиниринга
 - **Непрерывное совершенствование должно осуществляться по классической схеме системного управления**
 - **Проектом непрерывного совершенствования должна управлять специализированная межфункциональная проектная группа**
-

ПРОБЛЕМЫ РЕИНЖИНИРИНГА В РОССИИ

- **Недостаточный уровень практической подготовки менеджеров**
 - **Отсутствие отраслевых стандартов практик по управлению большинством процессов**
 - **Неудовлетворительное владение технологиями управления в условиях рынка**
 - **Жесткая многоуровневая иерархия в компании**
-