

Тема 3.7 Реинжиниринг бизнес-процессов

Введение: когда «просто улучшить» уже недостаточно

Большинство руководителей сталкиваются с ситуацией, когда даже при добросовестной работе всех сотрудников компания начинает терять эффективность. Процессы становятся громоздкими, сроки затягиваются, затраты растут, а клиенты уходят к конкурентам. Традиционные методы оптимизации — сокращение издержек, пересмотр бюджетов, локальные улучшения — дают лишь незначительный эффект. В таких случаях требуется реинжиниринг — подход, предлагающий не улучшать, а пересоздавать процессы заново.

В данной лекции мы разберём:

- что такое реинжиниринг и чем он отличается от обычной оптимизации;
- какие виды и методы реинжиниринга существуют;
- какова технология и этапы проведения реинжиниринга;
- какие инструменты и принципы лежат в основе этого подхода.

1. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов

1.1 Определение

Реинжиниринг бизнес-процессов (БПР) — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в ключевых для современного бизнеса показателях: затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность .

Классическое определение дали американские учёные М. Хаммер и Дж. Чампи в 1990-х годах: «Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» .

1.2 Четыре ключевых слова реинжиниринга

Определение содержит четыре ключевых слова, которые раскрывают его суть :

Ключевое слово	Суть
Фундаментальный	Переосмысление текущих правил и положений ведения бизнеса, которые часто оказываются устаревшими, ошибочными или неуместными. Нужно ответить на вопросы: «Почему компания делает это?», «Почему таким способом?», «Какой она должна стать?» ⁹
Радикальный	Отбрасывание всего старого и изобретение абсолютно новых процессов, а не поверхностные изменения. Изменение относится ко всей существующей системе, а не к отдельным её частям ³
Резкий (скачкообразный)	Реинжиниринг не применяется, когда необходимо увеличение показателей на 10–100%. Он целесообразен, когда требуется достичь улучшения на 500–1000% и более ³
Бизнес-процесс	Система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы (результаты), представляющие ценность для потребителей ^{3 10}

1.3 Реинжиниринг – оптимизация

Важнейшее отличие от оптимизации: реинжиниринг не пытается улучшить существующий процесс, а создаёт новый. Если при оптимизации мы спрашиваем: «Как сделать этот процесс лучше?», то при реинжиниринге: «Как должен выглядеть идеальный процесс для достижения наших целей?»

2. Виды реинжиниринга

2.1 По уровню воздействия

Вид	Характеристика
Эволюционный	Бизнес-процессы меняются, но компания продолжает заниматься тем же направлением. Например, пиццерия меняет поставщиков, рецепты, формат заведения, но остаётся пиццерией ⁹
Революционный	Реинжиниринг приводит к смене не только бизнес-процессов, но и вида деятельности компании. Например, пиццерия перепрофилируется в кофейню ⁹

2.2 По степени необходимости

Вид	Характеристика
Кризисный	Проводится, когда бизнесу грозит крах из-за ухода клиентов, потери конкурентоспособности или отказа потребителей от товаров компании ⁹
Реинжиниринг развития	Нужен для ускорения темпов роста или увеличения отрыва от конкурентов ⁹

2.3 По подходу к проведению

Существует два принципиально разных способа применения реинжиниринга :

1. Систематический реинжиниринг — текущий процесс понят, документирован и проанализирован для систематического создания новых и лучших процессов.
2. Реинжиниринг «с чистого листа» — существующий процесс полностью разрушается и утилизируется. Новый процесс создаётся с нуля путём фундаментального переосмысления.

Метод «чистого листа» требует высокой творческой активности и воображения исполнителей, но именно он позволяет достичь наиболее впечатляющих результатов .

3. Основные принципы и методы реинжиниринга

3.1 Метод ESIA (систематический реинжиниринг)

Систематический реинжиниринг опирается на правила ESIA (Eliminate, Simplify, Integrate, Automate) — уничтожить, упростить, объединить, автоматизировать :

1. Уничтожить (Eliminate) — исключить все операции, которые не связаны с добавлением ценности. В расчётах многих традиционных производственных процессов принимается, что в любое время суток 85% сотрудников заняты непродуктивной работой :

- 5% — наблюдают, но не действуют;
- 25% — чего-то ждут;
- 30% — делают что-то, что увеличивает уровень запасов, но не добавляет ценности;
- 25% — работают, но пользуются устаревшими стандартами и процедурами.

2. Упростить (Simplify) — после освобождения от всего лишнего максимально упростить всё, что осталось. Обычно проводится на особо сложных участках .

3. Объединить (Integrate) — облегчение движения потока от поставщика к организации и от организации к потребителю. Типично интегрировать поставщиков и потребителей в единый процесс разработки продукции .

4. Автоматизировать (Automate) — использование информационных технологий, компьютеризации, робототехнического оборудования даёт мощный эффект. Однако автоматизация сложных процессов нежелательна: неопределённость может привести к большому количеству ошибок .

3.2 Принципы реинжиниринга

Среди ключевых принципов реинжиниринга выделяют :

1. Объединение процессов — если проблема в параллельности процессов, их стоит объединить в один.

2. Расширение зоны ответственности исполнителей — так на взаимодействие между сотрудниками уходит меньше времени и сокращается количество проверок.

3. Выполнение работы там и тогда, где это целесообразно — распределение задач в организации должно быть логичным, а не жёстко привязанным к должностным инструкциям.

4. Технология проведения реинжиниринга

4.1 Основные этапы

В общем виде процесс реинжиниринга включает следующие этапы :

Этап 1. Планирование и подготовка

- Определение проекта реинжиниринга
- Формирование команды проекта
- Определение целей и задач
- Выбор подходов к реинжинирингу
- Разработка и согласование этапов работ и календарного плана

Этап 2. Диагностика и моделирование существующих процессов

- Идентификация бизнес-процессов, их разделение на основные, вспомогательные и процессы развития
- Документирование бизнес-процессов — построение графических моделей
- Хронометраж составных операций
- Анализ процессов (проверка адекватности моделей, выявление проблем)

Этап 3. Разработка новой модели

- Фундаментальное переосмысление существующих процессов
- Детальный анализ причин низкой эффективности
- Поиск решений изменения бизнес-процессов
- Моделирование процесса будущего (целевого) состояния
- Возможно создание нескольких вариантов с учётом изменения количественных параметров

Этап 4. Внедрение новой модели

- Составление плана внедрения (организационные изменения, ресурсы, финансы, разработка ИС)
- Информирование персонала (совещания, презентации, тренинги)
- Поэтапное внедрение (на некоторых этапах допускается параллельное существование старых и новых процессов)
- Обучение сотрудников и проведение кадровых перестановок

Этап 5. Контроль и оценка

- Осуществление контроля качества и корректировок
- Измерение показателей эффективности внедряемых процессов
- Оценка проделанной работы в соответствии с поставленными целями
- Сравнение результатов с заданными критериями с учётом затрат по видам деятельности

4.2 Инструменты и методы

На разных этапах реинжиниринга используются следующие инструменты :

Инструмент	Применение
SIPOC	Определение границ и описание верхнего уровня процесса (Suppliers — Inputs — Process — Outputs — Customers)
Диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)	Выявление причин неоптимальностей
Метод «Пять почему»	Поиск корневых причин проблем
Моделирование бизнес-процессов (IDEFO, EPC)	Визуализация и документирование процессов
Анализ добавленной ценности (VA/BVA/NVA)	Определение ценности шагов процесса
SWIIMTOO	Определение потерь бизнес-процесса

5. Условия успеха реинжиниринга

Исследования показывают, что реинжиниринг бывает успешным, только если он находится в тесной связи с организационным развитием организации . Ключевые условия успеха:

1. Поддержка руководства — реинжиниринг может начать только руководство компании .
2. Формирование команды — лидер проекта, управляющий комитет, менеджеры оперативных процессов, рабочие группы .
3. Чёткая детализация бюджета .
4. Нацеленность всех сотрудников на изменения .
5. Непрерывный мониторинг и умение выявлять и исправлять ошибки .
6. Учёт сопротивления персонала — успешное проведение реинжиниринга требует специальных методов работы с людьми.

5.1 Типичные трудности

При реализации проектов реинжиниринга предприятия часто сталкиваются с:

- недостатком «свежих» идей;
- высокими затратами времени и финансов на предварительный анализ;
- плохими коммуникациями между подразделениями;
- расхождением интересов собственников и руководства;
- сопротивлением персонала изменениям.

Заключение: ключевые выводы

Реинжиниринг бизнес-процессов — это мощный, но сложный инструмент организационных преобразований. Он отличается от обычной оптимизации фундаментальностью, радикальностью и нацеленностью на скачкообразное улучшение показателей.

Основные выводы:

1. Реинжиниринг применяется, когда требуется улучшение показателей в несколько раз, а не на проценты .
2. Он может проводиться как «с чистого листа» (полное перепроектирование), так и систематически (на основе ESIA-правил) .
3. Успех реинжиниринга зависит от поддержки руководства, качественной команды и управления сопротивлением персонала.
4. Ключевые инструменты реинжиниринга включают моделирование бизнес-процессов, анализ добавленной ценности и поиск корневых причин проблем.
5. При правильной организации реинжиниринг позволяет кардинально улучшить ключевые показатели деятельности предприятия: снизить затраты, сократить время выполнения процессов, повысить качество и уровень обслуживания.
