# Практическая работа №8 «Реинжиниринг методом интеграции»

**Цель:** освоить на практике особенности работы в среде деловой графики и демо-версии систем поддержки управления предприятием, научиться приемам построения моделей бизнес- процессов в различных нотациях.

# Теоретические вопросы

* Идентификация бизнес-процессов.
* Реализация и внедрение проекта РБП.
* Управление РБП.
* Участники РБП.
* Состав и функции команд РБП.
* Методы РБП.
* Инструментальные программные средства РБП.
* Перечислите этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
* Какова роль мотивации к проведению реинжиниринга для различных групп сотрудников компании?
* Что должна содержать директива на проведение реинжиниринга?
* Перечислите основных участников проекта по реинжинирингу, их роли и обязанности.
* Как классифицируются, выделяются и ранжируются бизнес- процессы? Приведите примеры.
* Каково основное содержание этапа обратного инжиниринга?
* Каково основное содержание этапа прямого инжиниринга?
* Как осуществляется внедрение проекта реинжиниринга бизнес- процессов?
* Какова организационная структура проекта РБП?
* Отличается ли на ваш взгляд команда проекта по РПБ в России и за рубежом? Ответ обоснуйте.
* Каково значение информационных технологий при проведении работ

по РБП?

* Какие информационные сервисы используются для автоматизации прикладных и информационных процессов в качестве средств реинжиниринга?

# Основные этапы реинжиниринга компании (организации)?

В целом работа по реинжинирингу бизнеса состоит из двух основных этапов: ―обратного‖ и ―прямого‖ инжиниринга компании. Для того, чтобы изменить систему управления, ее нужно сначала описать и оценить. Поэтому реинжиниринг начинается с описания и оценки ситуации ―как есть‖. Для того чтобы понять, как и зачем менять, надо разработать цели и стратегию изменений, модель системы управления ―как нужно‖. После этого реинжиниринг системы управления требует разработки плана действий по переходу из ситуации ―как есть‖ в ситуацию ―как надо‖. Поэтому в качестве необходимых шагов реинжиниринга компании можно выделить:

1. Выбор стратегических приоритетов компании для формулирования целей бизнес- реинжиниринга и определения наиболее важных бизнес-процессов компании.
2. Создание модели существующей компании ―как есть‖ на основе моделирования бизнес- процессов и функциональной структуры компании до начала проведения изменений.
3. Анализ модели существующей компании и выявление узких мест в компании c точки зрения функциональной структуры компании и ее бизнес-процессов.
4. Разработка новой функциональной структуры и бизнес-процессов компании на основе методов бизнес-реинжиниринга
5. Разработка и организация использования поддерживающих информационных систем. При этом определяются требуемые ресурсы (оборудование, программное обеспечение) и при необходимости реализуется специализированная информационная система.
6. Переход компании на новую функциональную структуру и бизнес-

процессы, то есть внедрение новой системы управления в практику.

Как правило, перечисленные шаги выполняются не последовательно, а по крайней мере частично параллельно, причем некоторые шаги повторяются несколько раз.

# Выбор вида реинжиниринга

Различают реинжиниринг в узком смысле (перепроектирование отдельных бизнес- процессов) и широком смысле (полная реструктуризация организационной структуры и бизнес- процессов). Какой вариант выбрать компании зависит от целей реинжиниринга, которые в свою очередь формируются в зависимости от стратегических приоритетов компании.

Многие компании, задумав использовать методы бизнес-инжиниринга,

ограничиваются

―обратным‖ бизнес-инжинирингом, то есть построением и анализом модели

бизнес-процессов

―как есть‖, так как он представляет самостоятельную ценность, поскольку дает возможность выявлять узкие места компании, оценивать последствия увеличения (уменьшения) ресурсов в некотором подразделении, сравнивать между собой последствия различных вариантов и т. п.

# Бенчмаркинг

Реинжиниринговые команды могут использовать

так называемый бенчмаркинг (benchmarking). В сущности бенчмаркинг состоит в поиске компаний, которые делают что-то лучше всех, и в изучении того, как они этого добиваются, чтобы использовать эту информацию для проведения реинжиниринга собственной компании.

Проблема использования бенчмаркинга состоит в том, что он может ограничить мысленную работу реинжиниринговой команды рамками того, что у же сделано в отрасли. Используемый таким образом бенчмаркинг является средством только догнать конкурента, а не резко вырваться вперед. Бенчмаркинг способен, однако, обогатить реинжиниринговые команды идеями, особенно в том случае, когда в качестве образцов рассматриваются компании других отраслей.

# Задание №1

Анализ деловой ситуации:

Охарактеризуйте позицию организации на рынке.

* 1. Проведите аудит бизнес-процессов.
  2. Оцените уровень непротиворечивости бизнес- требований к модулям информационной системы.
  3. Какие инновационные технологии сферы ИТ требуется внедрить

в бизнес- процессы организации?

* 1. Каковы перспективные направления реинжиниринга отдельных бизнес-процессов на предприятии?

Описание ситуации (кейса):

Компания "Эльдорадо" – крупнейшая сеть магазинов электроники и бытовой техники в России и ближнем зарубежье. Сегодня под брендом "Эльдорадо" работают 700 магазинов, расположенные во всех российских городах. Миссия "Эльдорадо" - помочь сделать правильный выбор и создать собственный яркий и комфортный мир, наполненный качественной техникой лучших мировых брендов. Компания стремимся предоставлять покупателям максимально широкий ассортимент самой современной техники по доступным ценам. Высококвалифицированный персонал, который всегда готов дать грамотную консультацию по любому вопросу, постоянное проведение специальных акций и мероприятий, способствующих еще более выгодным покупкам, качественное обслуживание, а также наличие огромного ассортимента – вот что отличает и выделяет магазины

«Эльдорадо» в их сегменте рынка. Магазин

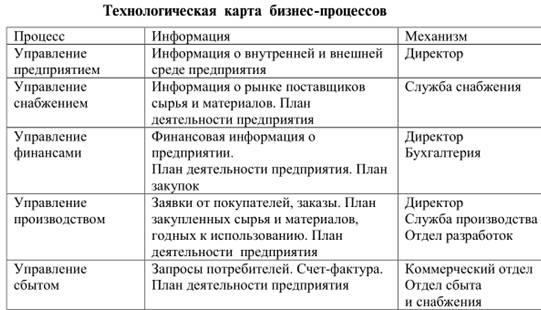
«Эльдорадо» занимается реализацией товара бытовой техники. Каталог открывает перед покупателями огромный выбор товаров для дома, включая мелкую и крупную бытовую технику, фото и видео аппаратуру, сотовые телефоны и мобильные устройства, электрические и бытовые инструменты, аксессуары к бытовой технике и миллионы других сопутствующих товаров. Рассмотрим один из магазинов, в нем работают 8 продавцов. Продавцы помогают покупателю сделать правильный выбор техники по обустройству своего дома. Покупатель выбирает товар, бренд, модель, расцветку и комплектацию, дополнительно может приобрести необходимые аксессуары, доставку и установку товара по необходимому адресу. Продавец оформляет заказ, делает выписку на товар, заполняет гарантийный талон, приглашает покупателя пройти на кассу для оплаты. На кассе работают 2 кассира, они принимают оплату наличных денежных средств, по окончанию смены

передают деньги инкассатору банка. Если товар приобретен с основного склада, клиент по желанию может забрать оплаченный товар сам или оформить доставку, установку техники в удобное для покупателя время по указанному адресу. Если товар приобретен с отдаленного склада (Новосибирск), клиенту необходимо подождать срок исполнения заказа – обычно одна-две недели. После оплаты покупки за наличный расчет необходимо подойти к сотрудникам информации, и оформить доставку (уточнить дату доставки, установки и адресные данные). На складе работают 2 кладовщика, каждый из которых «ведет» несколько заказов, и отслеживает движение товара. Помогают принимать машины с товаром и отгружать товар 2 грузчика. Директор занимается обучением персонала, еженедельно снимает остатки товара и заказывает с отдаленных складов товар, который заканчивается. Когда заказ готов, специалист по

установке техники связывается с покупателем и договаривается о точном времени доставки, доставляет товар клиенту, устанавливает в необходимом месте и подписывает документы о выполнении работ у клиента. После доставки заказа специалист сдает документы бухгалтеру, который контролирует правильность расчетов и оформления.

# Задание №2

1. Описать технико-экономические характеристики предприятия.
2. Разработка стратегии предприятия. Привести бизнес-направления деятельности предприятия. Определить необходимость применения реинжиниринга.
3. Разработка предложений по усовершенствованию системы управления предприятием. Описание всех бизнес-процессов отдела или предприятия. Представить технологическую карту бизнес- процессов.



1. Построение функциональной модели, модели потоков данных существующих бизнес- процессов.
2. Анализ «узких мест».
3. Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга.
4. Построение функциональной модели, модели потоков данных бизнес-процессов с предложениями по реинжинирингу.
5. Анализ экономической эффективности.