# 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 бизнес­процессов 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 бизнес­реинжиниринга и определения наиболее важных бизнес-процессов компании.
2. Создание модели существующей компании “как есть” на основе моделирования бизнес­процессов 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 бизнес­процессов). 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 уже 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 слчае, когда в качестве образцов рассматриваются компании других отраслей.

**Задание №1**

Анализ деловой ситуации:

Охарактеризуйте позицию организации на рынке.

* Проведите аудит бизнес-процессов

Переход на новую версию стандарта повысит эффективность процессов [информационной безопасности](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%98%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C). Компания уделила внимание соответствию законодательным требованиям в сфере защиты персональных данных и обеспечению непрерывности предоставления бизнес-подразделениям и клиентам ИТ-сервисов. Сертификационный аудит провела компания [Британский институт стандартов (BSI)](https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:BSI_-_British_Standards_Institution_-_%D0%91%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82_%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BE%D0%B2)..

* Оцените уровень непротиворечивости бизнес-требований к модулям

информационной системы.

ООО «Эльдорадо» - крупнейшая российская торговая сеть по продаже бытовой электроники.

В 2007 году ООО «Эльдорадо» совместно с рекламным агентством Instinct начали имиджевую рекламную кампанию, акцентирующую внимание на том, что ООО «Эльдорадо» - это не только «территория низких цен», но и сеть магазинов, где интересы клиента ставят превыше всего. В этом стиле снято несколько серий рекламных роликов с резидентом Comedy Club Вадимом Галыгиным в главной роли под девизами «Учитесь как надо!», «Мы не будем читать Вам лекций», «Зачётные цены», «Ничего себе - все людям», «Сливаем все» и другие.

1. Определение миссии предприятия ООО «Эльдорадо» по модели Абеля:

*Модель Абеля: МИССИЯ = Что + Кто + Как*

*Что* – сеть магазинов бытовой техники.

*Кто* - сегмент населения в возрасте от 18 до 80 лет.

*Как* - ООО «Эльдорадо»является уникальным предприятием, которое воплощает в себе многолетний опыт работы специалистов и современные стратегии продаж.

2. Определение миссии предприятия ООО «Эльдорадо» по модели Х. Виммема:

*Модель Х. Виммема: МИССИЯ = Образ + Кредо*

*Образ*– сеть магазинов бытовой техники.

*Кредо*– низкие цены, качественный товар, интересы клиента

*Миссия:* «Сеть магазинов «Эльдорадо» - интересы клиента превыше всего».

* Какие инновационные технологии сферы ИТ требуется внедрить в бизнес-процессы организации?

Введение облачных технологий. Максимальное избавление от физической серверной ИТ-инфраструктуры.

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

Несомненно, что в настоящий момент возможности реинжиниринга интересны российским предприятиям в связи с переходом на принципиально новый уровень хозяйствования, обусловленный возрастающей конкуренцией.

В России проблема реинжиниринга бизнес-процессов возникла значительно позже, чем на западе. Отчасти это было обусловлено и нестабильностью экономики в 1990-е годы, многие предприятия в то время стояли у своих истоков и еще не нуждались в таких современных методах повышения эффективности, как реинжиниринг.

Однако, свершившийся переход на рыночные условия хозяйствования, во весь рост поставил задачу проведения коренного улучшения уровня управления бизнесом, а иными словами проблему реинжиниринга бизнес-процессов. Современное состояние бизнеса в России таково, что подавляющее большинство фирм вынуждены проводить реинжиниринг своих бизнес-процессов. Этого требует сама деловая среда российского бизнеса, в ином случае он окажется просто неконкурентоспособным на мировой арене.

В России еще существует устаревшее мнение, что реинжиниринг – это некоторая разновидность «пошаговых, приростных» механизмов совершенствования бизнеса, или их дальнейшее развитие. Однако истинный реинжиниринг бизнес-процессов совсем не предполагает таких незначительных изменений, ведущих к незначительному (5-10-15 процентов) улучшению показателей. Его цель — существенный, прорывной рост эффективности (в десятки и сотни раз). Суть реинжиниринга состоит в том, что ответственность за бизнес-процесс, от начала и до конца возлагается на команду, способную выполнить весь спектр работ. Реинжиниринг переориентирует менеджмент с пооперационной специализации на законченные бизнес-процессы. Как правило, для эффективной работы большинства компаний, достаточно от 3 до 10 бизнес-процессов. Обычно это: разработка стратегии развития компании, создание новой продукции, сроки выполнения заказов. Эти бизнес-процессы, как правило, и являются ключевыми объектами реинжиниринга, именно тут находятся все основные рычаги повышения эффективности компании в целом. И размеры программы реинжиниринга определяются тем, сколько и каких бизнес-процессов будет ею охвачено.

Разразившийся в 2008 году мировой финансовый кризис еще больше усилил необходимость реинжиниринга бизнес-процессов. На грани банкротства оказались множество больших и малых предприятий по всему миру. И выживать могли, естественно, самые лучшие, самые эффективные, самые приспособленные к реальностям рынка. И реинжиниринг бизнес-процессов, стал как никогда актуальным. Ведь значительное, в разы, снижение издержек производства и увеличение объемов предлагаемых потребителю продаж, является именно тем решающим фактором, который и обеспечивает выживаемость компании в условии кризиса.

Одной из компаний, сумевших произвести прорыв в годы последнего финансового кризиса, стала российская алмазодобывающая компания «Алроса», основанная еще в 1992 году.

За более чем 20-летнюю историю своей деятельности руководство АК «Алроса» сталкивалось с различными экономическими ситуациями. Мировой кризис, начавшийся в 2007-2008 гг. отразился на компании. Уровень задолженности существенно вырос с 90,4 млрд.руб. в 2007 г. до 111,8 млрд.руб. к началу 2010 г.

Для выхода из сложившейся ситуации была разработана стратегия увеличения сбыта алмазов до 2011 года и привлечения 3 млрд.дол. вследствие проведения IPO в 2012 г. Первую часть полученных средств планировалось направить на инвестиционную программу, другую – на рефинансирование задолженности.

Что касается маркетинговой стратегии, то она была сосредоточена на продвижении идеи об инвестиционной привлекательности алмазов. Алмазодобытчики подкрепляли свои позиции информацией о том, что государству удалось заработать около 40% годовых за 2 года, выкупив у АК «Алроса» алмазы в Госфонд. Однако, рекламная кампания не оказалась столь эффективной. Эксперты утверждали, что создание емкого, ликвидного инвестиционного рынка для алмазов невозможно, поскольку алмазы – это штучный товар. Поэтому было решено выпустить рублевые и валютные облигации и, таким образом, решить проблему.

Затем, к концу 2010 году, цены на драгоценные металлы превысили докризисный уровень на 8%. Оживление рынка и удачный тактический ход уже во втором полугодии 2011 года позволили «АЛРОСА» получить около 850 млн долларов чистой прибыли.

В рамках подготовки к IPO, АК «Алроса» избавлялась от непрофильных активов. Были проданы 100% акций ОАО «Алроса-Газ», 99,3% акций ООО «Страховая компания Алроса», все объекты ЖКХ и жилищного комплекса и т.д.

Таким образом, уже в 2011 году алмазная компания подняла продажи в 1,5 раза (до 35,9 млн. карат) при увеличении добычи всего лишь на 5%. Положительные изменения отразились и на рентабельности, которая достигла 33%.

Качественно новый подход к реструктуризации задолженности позволил АК «Алроса» пережить кризис и постоянно наращивать свои мощности. В 2013 году добыча составила уже 36,9 млн.карат. По данным на 2012 год доля АК «Алроса» в мировой добыче алмазов составляет 27%, а в российской – 99%. Что касается 2014 года, то прогнозы весьма положительны: выручка компании превысит 12%, а добыча превзойдет уровень 2013 года.

Стоит также отметить, что в качестве нормативной базы АК «Алроса» опирается не только на внутреннюю правовую базу, но и на федеральные законы РФ: ФЗ от 08.12.2003 №164-ФЗ «Об основах регулирования государственной внешнеторговой деятельности», ФЗ от 09.07.1999 N 160-ФЗ (ред. от 03.02.2014, с изм. от 05.05.2014) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации» и др.

В целом, реинжиниринг бизнес-процессов, проведенный АК «Алроса» в 2008-2011 гг. составил основу стратегии развития компании до 2020г., которая предусматривает концентрацию на профильном бизнесе и рост добычи алмазного сырья до более 40 млн карат к 2020 году.

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**

* Описать технико-экономические характеристики предприятия.
* Экономическая служба предприятия выполняет три основные функции:
* - формирование денежных фондов (доходы);
* - использование этих фондов (расходы);
* - контроль за их формированием и использованием.
* В функциональные обязанности начальника экономического отдела ООО «Эльдорадо» входят:
* - финансовый анализ текущей ситуации, в т.ч. коэффициентный анализ;
* - отслеживание поступления выручки;
* - утверждение контрактов на продажу;
* - утверждение заказов на покупку ресурсов;
* - управление поступлениями и расходованиями денежных средств;
* - управление дебиторской и кредиторской задолженностью в ежедневном режиме;
* - анализ соответствия имеющихся средств финансовым обязательствам;
* - анализ деловой активности предприятии;
* - поиск новых источников финансирования;
* - отслеживание эквайринга;
* - определение потребности в оборотных средствах;
* - переговоры с банками о краткосрочных кредитах;
* - кэш-менеджмент (оперативное управление денежными средствами и краткосрочными финансовыми вложениями);
* - финансовое планирование, прогнозирование;
* - участие в составлении финансовых бюджетов в рамках общего бюджета компании и пр.
* Основные экономические показатели деятельности предприятия за 2009-2010 гг. в 2009 году выручка составила 268 млн. руб. а в 2010 году 510 млн. руб. это свидетельствуют об улучшении основных экономических показателей деятельности ООО «Эльдорадо». Связанно это с увеличением спроса, нажитой клиентской базы, оплата услуг производится без комиссии (люди, которые оплачивают кредиты через эльдорадо, «привыкают» и когда идут брать товар сразу идут к нам), постоянным обновлениям товара, большей доступностью в кредитах, постоянно проходящими акциями, качественным обслуживанием (все сотрудники магазина проходят проверку «тайным покупателем» не меньше 90%).Так выручка от реализации товаров и услуг выросла на 110 млн. руб. или на 1,2 %.
* Таблица 3. Динамика выручки от реализации товаров и услуг ООО «Эльдорадо» за 2009-2010 гг.
* Разработка стратегии предприятия. Привести бизнес-направления деятельности предприятия. Определить необходимость применения реинжиниринга.

Определим базовую стратегию предприятия ООО «Эльдорадо» на основе анализа его конкурентных преимуществ конкретно на Дальнем Востоке, которую можно считать стратегией интенсивного роста. Отметим, что сеть бытовой техники и электроники «Эльдорадо» намерена инвестировать 150 млн. руб. в открытие пяти магазинов на Дальнем Востоке. Кроме того, ритейлер отказывается от развития сети франчайзи в крупных городах и планирует сосредоточится на городах с населением менее 100 тыс. По замыслу «Эльдорадо» смена стратегии позволит к концу 2011 г. занять до 50% дальневосточного рынка.

Кроме того, компания «Эльдорадо» была отмечена как «Лучшая среди равных» на рынке бытовой техники и электроники.

Данный факт, подтверждает, что компания развивается в правильном направлении. В компании происходят качественные изменения с точки зрения магазинов, сервиса, ассортиментной политики – это позволит еще более укрепить лидерские позиции компании на рынке».

* Разработка предложений по усовершенствованию системы управления предприятием.

Описание всех бизнес-процессов отдела или предприятия. Представить технологическую карту бизнес-процессов.

**Технологическая карта бизнес-процессов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процесс | Информация | Механизм |
| Управленце предприятием | Информация о внутренней н внешней среде предприятия | Директор |
| Управление снабжением | Информация о рынке поставщиков сырья и материалов. План деятельности нреднрияшя | Служба снабжения |
| Управление финансами | Финансовая информация о предприятии.  План деятельности предприятия. План закупок | Директор  Бухгалтерия |
| Управление производством | Заявки от покупателей, заказы. План закупленных сырья и материалов, годных к использованию. План деятельности предприятия | Директор  Служба производства Отдел ра зработок |
| Управление сбытом | Запросы потребителей. Счет-фактура. План деятельности предприятия | Коммерческий отдел Отдел сбыта и снабжения |

* Построение функциональной модели, модели потоков данных существующих бизнес­процессов.
* Анализ «узких мест».
* Отбор бизнес-процессов для реинжиниринга.
* Построение функциональной модели, модели потоков данных бизнес-процессов с предложениями по реинжинирингу.
* Анализ экономической эффективности.
* Компания ООО «Эльдорадо» занимает позицию «Дойные кopoвы». Компания в данной позиции зaнимaeт лидиpyющee пoлoжeниe в oтнocитeльнo cтaбильнoй oтpacли. Пocкoлькy сбыт oтнocитeльнo cтaбилeн без кaкиx-либo дoпoлнитeльныx зaтpaт, тo этo ООО «Эльдорадо» пpинocит прибыли бoльшe, чeм тpeбyeтcя для пoддepжaния eгo дoли нa pынкe.
* Данная стратегия нaпpaвлeнa нa длитeльнoe пoддepжaниe cyщecтвyющeгo пoлoжeния и oкaзaниe финaнcoвoй пoддepжки paзвивaющимcя магазинам бытовой техники.
* Базовая стратегияООО «Эльдорадо»:
* Оcнoвная зaдaча ООО «Эльдорадо» cвoдится к пpeдлoжeнию нoвыx мoдeлeй тoвapoв c цeлью cтимyлиpoвaния лoяльныx клиeнтoв к пoвтopным пoкyпкaм, пepиoдичecкoй «нaпoминaющeй peклaмe» и цeнoвым cкидкaм.