

В статті показано застосування методології управління проектами і програмами до управління реінжинірингом бізнес-процесів в організаціях

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, проект

В статье показано применение методологии управления проектами и программами к управлению реинжинирингом бизнес-процессов в организациях

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, проект

In the article application of methodology of projects and programs management is shown to the management of business-process reengineering in organizations

Keywords: business-process reengineering, project

ПРОГРАММА РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. Б. Данченко

Кандидат технических наук, доцент*

Контактный тел.: 067-593-11-02

E-mail: elen_danchenko@rambler.ru

И. В. Польшаков

Кандидат технических наук, доцент*

*Кафедра инвестиционного бизнеса

Университет экономики и права «КРОК»

ул. Лагерная, 30-32, г. Киев

Ю. А. Поскрипко

Маркетинг-менеджер

Международный отдел Представительства

"АльпенФарма ГмбХ"

ул. Лесная, 30-А, Пуца-Водица, г. Киев

Контактный тел.: 050-443-44-05

E-mail: k1d45@alpenpharma.com.ua

1. Постановки проблемы

Реинжиниринг (перепроектирование) бизнес-процессов организации представляет собой проектную деятельность, направленную на реструктуризацию организационно-экономической и информационной систем компании, на которую распространяются все требования по выполнению и документированию этапов жизненного цикла проекта [1].

2. Анализ последних исследований

Проведение реинжиниринга (РБП) выделенного бизнес-процесса – это проект, поскольку этот процесс имеет все характеристики проекта:

- уникальность – в результате выполнения проекта по реинжинирингу отдельного бизнес-процесса (БП) организация получит уникальный продукт – новую схему БП;

- ограниченность во времени – процесс реинжиниринга БП необходимо спланировать и реализовать, он будет иметь ограниченное количество дней и будет привязан к конкретным датам начала и завершения;

- наличие отдельных этапов работ – в процессе реинжиниринга БП необходимо будет выполнить определенные действия в определенной логической последовательности (рис. 1);

- наличие цели – ни одна организация не будет проводить у себя реинжиниринг БП (РБП) просто так, при этом тратя время и деньги, РБП проводится только при наличии конкретной цели – улучшить положение дел в кампании;

- ограниченность ресурсов – для проведения работ по РБП необходимо спланировать и выделить трудовые, финансовые, информационно-технические ресурсы организации.

В свою очередь, проведение реинжиниринга всех бизнес-процессов компании – это программа, включающая в себе взаимосвязанные проекты по реинжинирингу, оптимизации, улучшению отдельных бизнес-процессов.

3. Формулирование цели статьи

Рассмотрим проведение РБП и управление этим процессом с точки зрения методологии управления проектами и программами.

4. Изложение основного материала

Миссия программы РБП в компании – улучшить показатели деятельности компании в каком-то определенном смысле (увеличить прибыль, расширить производство, усилить конкурентоспособность, расширить рынки).

Формализуем проект реинжиниринга выделенного БП в компании.

5. Цель проекта

Цель проекта: улучшить конкретные характеристики или показатели этого БП (например, результативность, эффективность, длительность выполнения БП и др.).

Продукты проекта: новая схема БП, возможна новая организационная структура всей компании или некоторых её подразделений (участвующих в БП).

6. Участники проекта:

- инициатор – любой участник БП;
 - заказчик – владелец БП;
 - инвестор – организация, БП которой подлежит реинжинирингу;
 - пользователь – владелец БП;
 - руководитель проекта – назначается руководством компании (может быть владелец процесса, может быть внешний приглашенный специалист по реинжинирингу БП);
 - команда проекта: аналитики, специалисты, консультанты-эксперты, координатор проекта, менеджер по коммуникациям в проекте.
- Ограничения проекта: на время выполнения проекта, на стоимость выполнения проекта, на выделяемые трудовые ресурсы проекта.

Стратегия реализации проекта показана на рис. 1. Содержание проекта показано в табл. 1.

Таблица 1

Структура работ проекта

Этап	Мероприятия
Планирование	Выявление главных причин проведения реформы на предприятии и оценке последствий отказа от такой реформы
	Выявление важнейших процессов, требующих реинжиниринга
	Выявление единомышленников среди руководства и создание рабочей группы из представителей администрации
	Обеспечение поддержки проекта руководством
	Подготовка плана проекта
	Согласование целей и объемов проекта с руководством
	Подбор команды проекта
	Проведение вводного совещания
	Доведение целей проекта до руководителей низшего звена; начальное информирование всей организации

Продолжение таблицы 1

	Обучение команды проекта (в случае необходимости)
	Начало реформ, подготовка плана информирования
Исследования	Аналитические исследования опыта компании в подобных проектах
	Опрос клиентов и контрольных групп для выявления существующих и будущих требований
	Опрос служащих и руководителей для выявления вопросов; мозговой штурм
	Поиск в литературе и прессе данных о тенденциях в отрасли и о чужом опыте
	Оформление подробных документов на исходные процессы и сбор рабочих данных; выявление недоработок
Этап	Мероприятия
	Обзор изменений и вариантов технологий
	Опрос владельцев БП и представителей руководства
	Сбор данных от внешних экспертов и консультантов
Проектирование	Мозговой штурм и выработка новаторских идей
	Проработка сценария «Что, если?» и применение «шаблонов успеха» других компаний
	Создание при помощи специалистов 3-5 моделей; разработка комплексных моделей, в которых собрано лучшее от каждой из предыдущих
	Создание картины идеального процесса
	Определение модели нового процесса и графическое представление
	Разработка организационной модели в сочетании с новым процессом
	Определение технологических требований; выбор платформы для новых процессов
	Выделение краткосрочных и долгосрочных мер
Утверждение	Анализ затрат и преимуществ
	Оценка влияния на клиентов и служащих; оценка влияния на конкурентоспособность компании
	Подготовка официального документа для высшего руководства
	Проведение обзорных совещаний для ознакомления и утверждения результатов проекта высшим руководством
Внедрение	Завершение подробной разработки процессов и организационных моделей; определение новых рабочих обязанностей
	Разработка систем поддержки
	Реализация предварительных вариантов и первичное испытание
	Ознакомление работников с новым вариантом; разработка и осуществления плановой реформы
	Разработка поэтапного плана внедрения, непосредственно внедрение
	Разработка плана обучения; обучение работников новым процессам

Продолжение таблицы 1

Последующие мероприятия	Разработка мероприятий по периодической оценке; определение итогов нового процесса; внедрение программы непрерывного совершенствования нового процесса
	Предоставление окончательного отчета администрации



Рис. 1. Алгоритм реинжиниринга бизнес-процесса

7. Выводы

Таким образом, было показано, что проектный подход с успехом применим к управлению РБП организации, за счет чего можно спланировать сложные мероприятия по РБП в виде взаимосвязанных в программе проектов. Изучение особенностей управления такими проектами в современных организациях, в условиях нестабильности и кризиса, является предметом дальнейших исследований.

Литература

1. Польшаков В.И., Данченко Е.Б., Польшаков И.В. Проектный подход к реинжинирингу бизнес-процессов в организации. VII Международная научно-практическая конференция „Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами” – Харьков: Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского „Харьковский авиационный институт”, 2009. – с.208–209.