

Студент 4 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

ОСНОВНІ ПОМИЛКИ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. Розглянуто типові помилки при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів та проаналізовано їх дію на результативність та ефективність упровадження даного процесу.

Аннотация. Рассмотрены типичные ошибки при внедрении реинжиниринга бизнес-процессов и проанализировано их действие на результативность и эффективность данного процесса.

Annotation. The typical errors of introduction of business process re-engineering are considered, and also their affecting effectiveness and efficiency of this process is analysed.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг, перепроєктування, корпоративна культура компанії, удосконалення.

Реінжиніринг бізнес-процесів виник відносно нещодавно, і на даний момент у нього є і прихильники і противники. Причина цього – достатня кількість прикладів успішного проведення реінжинірингу, але й не менша кількість невдалих спроб використання даної ефективної методики. Не менше ніж 50 – 70 % організацій, які займаються реінжинірингом, не досягають бажаних результатів. Проблеми реалізації реінжинірингу бізнес-процесів розглянуто в роботах таких вчених-економістів, як Дж. Холл, М. Хаммер, Дж. Чампі, Дж. Вейд, М. Робсон, Ф. Уллах. У їх працях широко розглянуті основні теоретичні положення та методичні рекомендації з розробки та реалізації заходів, спрямованих на перепроєктування бізнес-процесів. Метою даної роботи є узагальнення основних та найбільш розповсюджених помилок при впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів.

Якщо знати помилки та уникати їх, ймовірність успіху надзвичайно висока. Тому перший крок до успіху – проаналізувати їх та навчитися їх уникати.

Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [1]. Отже, вся сутність реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Але зазвичай, замість перепроєктування робочого процесу, компанії намагаються його покращити. Це стається через консерватизм в управлінні, який не сприяє впровадженню нових технологій, адже вважається, що класичні методи ведення бізнесу більш зрозумілі та прості у використанні – їх необхідно тільки підправити. Як результат, усі заходи, що спрямовані на покращення бізнес-процесу, не дають позитивного результату. Таким чином, допускається основна помилка реінжинірингу, а саме відмова від радикальних змін на користь часткового поліпшення того чи іншого бізнес-процесу.

Негативно впливає на результат проведення реінжинірингу бізнес-процесів помилкова оцінка корпоративної культури компанії, у результаті чого він може навіть не розпочатися. Для успішного виконання перепроєктованих процесів у персоналу мають бути значні спонукальні причини, прагнення успішної роботи має стимулюватися, а успіхи – преміюватися. При демократичному стилі керівництва згода на проведення керівництва може не бути досягнута, або менеджери середньої ланки не погодяться вносити зміни в роботу своїх підрозділів, вважаючи, що нововведення надзвичайно ризиковані. Тому для прийняття рішення стосовно реінжинірингу в керівництві компанії має бути сильний лідер з організаторськими навичками.

Надзвичайно часто компанії непослідовно освоюють нововведення. Менеджери вважають, що підвищити ефективність роботи компанії можливо без перебудови, а саме шляхом удосконалення вже існуючих бізнес-процесів. Цей метод значно дешевший, але процеси стають тільки більш складними та незрозумілими, що, у свою чергу, призводить до гальмування цих процесів. Щоб не допускати цієї помилки, необхідно розуміти, що реінжиніринг не стане результативним методом покращення роботи компанії, якщо не змінювати весь процес, а тільки його окремі аспекти. Адже його ціль – не "реанімувати" старі бізнес-процеси, а повністю їх замінити на нові, більш раціональні та ефективні нові процеси [1].

Слід зазначити, що дуже часто компанії та підприємства, прийнявши рішення щодо використання реінжинірингу, нерационально освоюють інновації. Ця типова помилка знаходить відображення при спробі провести реінжиніринг знизу вгору. У цьому випадку його діяльність може зупинитися на рівні менеджерів нижньої та середньої ланок, через відсутність у них необхідної інформації про процеси всієї компанії загалом, а також досвіду й авторитету, на основі яких вони мали б можливість задавати умови перебудови для вищих ланок. Тому необхідно призначити старшого менеджера з високим рівнем професіональних знань та вмінь, у тому числі у сфері реінжинірингу.

Підвищити ефективність компанії шляхом проведення реінжинірингу, не забезпечивши його достатніми ресурсами, неможливо. Головна інвестиція реінжинірингу – це відповідальні спеціалісти компанії, їх час, вміння та знання [2]. Саме тому при недостатньому забезпеченні інновації на цей процес чекає невдача. Щоб досягти високої ефективності, менеджерам не можна відволікатися на інші проекти, окрім реінжинірингу бізнес-процесів, адже цей

При впровадженні реінжинірингу можуть виникнути особистісні проблеми оновлення, адже під час його діяльності абсолютно у всіх співробітників виникають труднощі різних ступенів. Так, умови праці одних стають набагато важчими через зміну характеру виробництва робіт, іншим некомфортно на нових посадах. Не слід забувати, що зазвичай у результаті перебудови значна кількість персоналу взагалі втрачає роботу. Саме через такий особистісний фактор компанії відмовляються від проведення реінжинірингу або проводять його частково, що не дозволяє досягнути значних поліпшень. Реінжиніринг бізнес-процесів – це глобальні зміни в компанії, і тому він супроводжується значним опором зі сторони співробітників, і керівництво має бути готовим до цього. Безумовно, необхідно грамотно спланувати момент початку реінжинірингу і не відкладати його, адже через очікування змін атмосфера в компанії стає напруженою через невідомість і очікування цих змін [3].

Задачі, які доводиться вирішувати в процесі реінжинірингу бізнес-процесів, зазвичай характеризуються дуже високим ступенем складності та великою відповідальністю. Саме тому велика кількість компаній допускають значні помилки і, як результат, зазнають невдач та не можуть досягти поставлених цілей шляхом використання реінжинірингу бізнес-процесів. Але, незважаючи на ряд розповсюджених помилок, які допускають компанії, є достатня кількість успішних прикладів проведення реінжинірингу. Це можливо тільки шляхом виявлення та детального аналізу таких типових та значних похибок, що дасть змогу їх уникнути та максимально підвищити ефективність роботи компанії.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

Література: 1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Хаммер М., Чампи Д. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с. 2. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов [Электронный ресурс] / М. Робсон, Ф. Уллах. – Режим доступа : <http://business.rin.ru/>. 3. Холл Дж. Как заставит реинжиниринг работать / Холл Дж., Розентал Дж., Вэйд Дж. – М. : Джеран, 2007. – 168 с.