ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО РЕИНЖИНИРИНГУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

*Хисматуллина Диляра Захировна, магистрант
Ишмурадова Изида Ильдаровна, доц., канд. экон. наук
E-mail: dilya1985khis@gmail.com*

*Казанский (Приволжский) федеральный университет
Набережночелнинский институт (филиал)
г. Набережные Челны, РФ*

Аннотация. Статья посвящена определению проблем, которые могут оказать существенное влияние на успешную реализацию проектов реинжиниринга бизнес-процессов. Хотя проекты по реинжинирингу кажутся перспективными и предлагают много преимуществ для организаций, обнаружено, что обычно большое количество проектов терпят неудачу из-за различных трудностей. В статье представлены уникальные проблемы, с которыми сталкиваются организации на различных этапах процесса реинжиниринга (т. е. на этапе «до» внедрения, на этапе внедрения и на этапе «после» внедрения).

Ключевые слова. Реинжиниринг бизнес-процессов, РБП, управленческий инструмент, ИТ.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – это метод управления для радикального преобразования организаций с целью значительного улучшения их деятельности. РБП определяется как фундаментальный и радикальный подход, предпринятый для повышения эффективности основного процесса путем изменения деятельности или процессов. Поскольку РБП способствует снижению стоимости деятельности посредством анализа и перепроектирования рабочих процессов организации, на современном конкурентном рынке он рассматривается как эффективный управленческий инструмент, позволяющий справиться с технологическими и маркетинговыми изменениями.

Во многих случаях сложные изменения, вносимые проектами РБП во все аспекты процессов и технологий, привели к возникновению множества проблем в процессе внедрения РБП, что в конечном итоге привело к неудачам проекта. Неудачи проектов BPR подчеркивают важность выявления и решения проблем при реализации РБП.

Анализ конкретных примеров выявил список проблем, с которыми могут столкнуться участники проекта РБП на различных этапах процесса реинжиниринга (т.е. на этапе «до» внедрения, этапе внедрения и этапе «после» внедрения). Фаза «до» внедрения – это начальная фаза проекта реинжиниринга, на которой выполняются все действия, начиная с выявления возможностей реинжиниринга и заканчивая перепроектированием выбранного процесса. Фаза внедрения просто диктует физическую реализацию переработанного процесса и включает в себя такие действия, как введение внедренного процесса в эксплуатацию и управление изменениями. Фаза «после» внедрения BPR является заключительной фазой проекта BPR, на которой оценивается эффективность перепроектированного процесса и определяются меры, которые необходимо предпринять для обеспечения дальнейшего функционирования перепроектированного процесса.

В таблице 1 представлены примеры возможных трудностей и проблем на разных этапах реинжиниринга.

Категории и описание проблем при РБП

Категория	Описание	Возможные проблемы
Проблема поддержки со стороны руководства	Потенциальные проблемы, связанные с пониманием и поддержкой реинжиниринга со стороны руководства	Отсутствие поддержки высшего руководства Неспособность менеджеров поддержать новые ценности и убеждения, требуемые перестроенными процессами Отсутствие руководителя проекта BPR Недостаточное понимание высшего руководства о BPR
Проблемы технологической компетентности	Проблемы, связанные с технической инфраструктурой и опытом в организации	Отсутствие опыта в области информационных технологий (ИТ) Ограниченная инфраструктура Недостаточное понимание существующих данных, приложений и ИТ в организации Неспособность регулярно оценивать и применять появляющиеся новые возможности ИТ
Проблемы разграничения процессов	Потенциальные проблемы, связанные с определением подходящих параметров для соответствующего процесса	Объем реорганизованного процесса определен неправильно Неспособность определить и вовлечь владельцев процессов Трудность в определении целей по улучшению производительности Сложность прогнозирования потребностей в кадровых, финансовых и других ресурсах Подход к реинжинирингу слишком радикальным либо слишком постепенные, недостаточно радикальные
Проблемы планирования проекта	Потенциальные проблемы, связанные с планированием, созданием команды и другой подготовкой к проектам BPR	Отсутствие стратегического видения и планирования Отсутствие согласованности между отделами Краткосрочный взгляд высшего руководства и менталитет быстрого решения проблем Отсутствие соответствующего обучения для членов команды Неспособность выделить необходимые ресурсы для проведения реорганизации Трудности с поиском членов команды РБП, обладающих необходимыми навыками и знаниями Отсутствие опыта в реинжиниринге Трудности с финансовым обоснованием преимуществ РБП
Проблемы управления изменениями	Потенциальные проблемы из-за неспособности управлять переходом от старого процесса к новому	Неспособность предвидеть и планировать организационное сопротивление изменениям Неспособность высшего руководства принять новые ценности Отсутствие систем управления (например, системы стимулирования, обучения) для культивирования требуемых ценностей Трудности в достижении межфункционального сотрудничества Необходимость управления изменениями не признается Необходимые изменения в политике человеческих ресурсов для внедрения BPR не предприняты Жесткие иерархические структуры Линейные менеджеры в организации не восприимчивы к инновациям Необоснованные ожидания, возлагаемые на РБП как на решение всех организационных проблем

		Неспособность донести причины изменений до членов организации Отсутствие соответствующих стимулов для вознаграждения сотрудников в рамках нового процесса
Проблемы управления проектами	Проблемы, которые касаются фактического проведения проекта	Неспособность оценить эффективность проекта на ранних стадиях BPR для обеспечения обратной связи Конфликт членов команды реинжиниринга между обязанностями команды и функциональными обязанностями Слишком большое внимание уделяется анализу существующего процесса Трудности в измерении эффективности проекта реинжиниринга Неоднозначность должностных ожиданий членов команды Отсутствие соответствующей методологии РБП Трудности в получении контроля над усилиями по реинжинирингу Неспособность эффективно контролировать ход проекта в соответствии с графиком Неопределенность в отношении сроков проекта BPR Трудности в моделировании и имитации предлагаемых изменений в бизнес-процессе

Несмотря на это этапы Реинжиниринга бизнес-процессов определены и широко известны. Проблемам, которые могут возникать на различных этапах проектов, в целом, не уделялось должного внимания. Таблица 1 представляет нам широкий обзор возможных трудностей. Можно выделить несколько критично важных проблем, таких как «отсутствие поддержки высшего руководства», «сопротивление изменениям», «трудности в измерении эффективности проекта реинжиниринга».

Результаты данного исследования полезны для специалистов-практиков в определении проблем при реализации проектов РБП, которым следует уделять достаточное внимание для обеспечения успеха. Данное исследование открыло возможность для некоторых новых направлений исследований, которые могут быть проведены в будущем. Поскольку в существующей литературе нет достаточной практической основы для руководства организациями в успешном реинжиниринге их проектов, разработка основы для успешной реализации проектов РБП может рассматриваться как важная область будущих исследований.

Библиографический список

1. Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры. – Москва : 1С-Публишинг, 2021. – 360 с., ил.
2. Основы проектирования информационных систем, методологии моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://books.ifmo.ru/file/pdf/1705.pdf>. - Дата обращения: 13.04.2023.
3. Кале, В. Внедрение SAP R/3. Руководство для менеджеров и инженеров : Пер. с англ. П. А. Панов. – Москва : Компания АйТи, 2004. – 511 с, ил.