

ЛЕКЦІЯ 7. СУТНІСТЬ ТА ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1. Передумови виникнення, сутність, ключові поняття, задачі, цілі та властивості РБП.
2. Основні підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Етапи реалізації РБП.
4. Організаційна структура проекту РБП.

1. Передумови виникнення, сутність, ключові поняття, задачі, цілі та властивості РБП.

Термін РБП був вперше введений у 1993р. М.Хаммером і Дж. Чампі замість старого поняття «Трансформація і безперервне удосконалення бізнес-процесів» Е. Демінга.

Визначення РБП:

- М.Хаммер, Дж. Чампі: Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність.

- М. Робсон, Ф Уллах: РБП – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі (визначення з точки зору практичної ролі РБП). РБП – це створення досконале нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше (визначення з точки зору технології реалізації РБП).

- Російські та вітчизняні вчені: РБП – кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації. РБП – це підхід, що припускає здійснення змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і швидкості реакції підприємства на зміни ринку. РБП – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Ознаки РБП:

- фундаментальність: РБП вимагає від підприємства переосмислення самих основ свого існування. Мета реінжинірингу –

відкинути все непотрібне, зайве, неефективне і концентруватися на тому, як зробити те ж саме найкращим чином.

- радикальність: означає зміну речей у самому їхньому корені, відкидання всіх існуючих структур та процедур і втілення нових способів виконання робіт.

- кардинальність (суттєвість змін): реінжиніринг потрібен тільки тоді, коли відчувається потреба здійснити серйозний прорив; часткові поліпшення вимагають тонкого, делікатного підходу, істотні поліпшення досягаються тільки шляхом рішучого відсікання всього старого, віджилого і заміни його на нове і життєздатне.

- орієнтація на бізнес-процеси: націлення на бізнес-процеси, а не на функції. РБП дозволяє відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління, зробивши її більш пласкою. Замість функцій підприємство починає орієнтуватись на бізнес-процеси, які є фундаментальними видами діяльності підприємства з погляду кінцевого споживача.

Властивості РБП:

- відмова від застарілих правил та підходів і початок ділового процесу «з чистого листа»;

- зневага до діючих систем, структур і процедур організації й радикальна зміна способів господарської діяльності (якщо неможливо змінити своє ділове середовище, то можна змінити свій бізнес);

- результат – значні зміни показників діяльності, що на порядок відрізняються від попередніх (якщо результати діяльності підприємства погіршились незначно, йому не потрібний реінжиніринг).

Головна мета РБП: різке прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів; зміна підприємства; ствердження нової філософії управління, орієнтованої на процеси; внесення радикальних і необоротних змін у діяльність підприємства, що дозволяють зробити його більш ефективним і більш пристосованим до виживання в умовах швидко змінного зовнішнього середовища.

Задачі:

- різке скорочення використовуваного часу, числа працівників й інших витрат на виконання робочих функцій;

- робота не тільки на теперішні, а на і майбутні потреби клієнта, прискорене просування нових технологій;

- творче застосування інформаційних технологій;

- розширення можливостей і прав працівника, опір на зростання мобільності персоналу.

Призначення РБП як методу управління: досягнення вигоди як з погляду кращого задоволення вимог споживачів, так і з погляду поліпшення результатів роботи підприємства в цілому.

РБП дає споживачам поліпшення таких найважливіших параметрів як скорочення терміну виконання замовлення, покращення якості товарів, робіт і послуг та поліпшення рівня обслуговування.

З погляду підприємства успішне проведення РБП може спричинити скорочення витрат, збільшення продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності продукції (послуг) і, як наслідок, посилення позицій підприємства на ринок.

Реінжиніринг необхідно застосовувати підприємствам, які не спроможні обійтися існуючими засобами підвищення ефективності. а саме:

- підприємствам, які знаходяться в стані глибокої кризи, що може виражатись в явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту підприємства тощо;

- підприємствам, що ще працюють ефективно, але мають небезпечні прогнози щодо майбутньої діяльності, підприємство зіштовхується з небажаними для себе тенденціями стосовно конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту;

- підприємствам, які зараз працюють ефективно, але планують реструктуризацію діяльності, обумовлену зміною власника, номенклатури товарів, переорієнтацією на нові технології тощо;

- підприємствам, що в даний час працюють ефективно, є фінансово стійкими і ставлять за мету прискорене нарощування відриву від конкурентів і створення унікальних конкурентних переваг.

Таблиця 1

Напрямки реінжинірингу бізнес – процесів

Напрямок реінжинірингу	Характеристика
Горизонтальне стискання процесів	Об'єднання декількох процедур в одну, що дозволяє зменшити кількість помилок, число перевірок і управлінських впливів, мінімізувати число узгоджень.
Вертикальне	Прийняття виконавцями самостійних рішень (наділення

стискання процесів	співробітників більшими повноваженнями і підвищення їх ролі в роботі організації призводить до значної віддачі).
Перехід від функціональних підрозділів до команд процесів	Створення тимчасових бригад для реалізації і управління бізнес-процесами. В результаті бізнес-процеси стають простішими, а окремі завдання виконавцям – складнішими, що призводить до певної зміни функцій менеджерів: від менеджера, що контролює, до менеджера-тренера.
Скорочення кількості управлінських впливів	Підпорядкування менеджеру-тренеру більшої кількості підлеглих, що значно скорочує кількість управлінських рівнів в ієрархічній структурі і зменшує її складність.
Збільшення лідерської ролі менеджера	Виконання ролі лідера менеджерами, що сприяє закріпленню переконань і цінностей виконавців, оскільки успішне виконання роботи в перепроєктованій організації в основному залежить від членів команди, а не від функціональних менеджерів.
Варіативність виконання технологічних процесів	Існування різних версій виконання процесів, що починаються з перевірного кроку для визначення найбільш прийнятної версії в конкретному випадку.
Використання централізованого і децентралізованого підходів	Можливість організацій діяти повністю автономно на рівні підрозділів завдяки сучасним технологіям, зберігаючи при цьому можливість використовувати централізовані дані.
Зменшення кількості входів процесів	Ліквідування виходів процесів, які не потрібно зіставляти з іншими входами, тим самим знижуючи кількість проведених перевірок, які не додають споживчої цінності продукції (послугам).
Усунення зайвих або довгих потоків	Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу із включенням у нього паралельно виконуваних операцій, що дозволяє прискорити процес діяльності, усунути непотрібну та непродуктивну роботу.
Скорочення ресурсів для реалізації процесу	Скорочення якнайбільшої кількості ресурсів шляхом вивільнення працівників і сполучення різних функцій, у результаті чого певні підрозділи виводяться за межі процесу.
Делегування	Делегування повноважень від високооплачуваних співробітників до співробітників, що мають нижчий оклад; делегування процесів від робітників спеціальній інформаційній системі, що виконує поставлені завдання практично без витрат часу і ресурсів.

Типові результати РБП: кілька посад поєднуються в одну (горизонтальне стискання, призначення спецпрацівника або

створення спец команди); працівники самостійно приймають рішення; етапи процесу виконуються у природному порядку; існує кілька версій процесів; робота виконується там, де це логічно; скорочується кількість перевірок і контролю; обсяг звірянь скорочується до мінімуму; з'являється єдина контактна особа – спецменеджер; переважають сполучення централізованих та децентралізованих дій.

2. Підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Характеристику сучасних підходів до реінжинірингу представлено в табл. 2.

3. Етапи реалізації РБП

Процес реінжинірингу в загальному вигляді включає стадії системного аналізу і системного синтезу. У ході системного аналізу на основі дослідження недоліків існуючої системи формуються потреби в новій організації бізнес-процесів, обирається напрямок і визначається економічна доцільність перепроєктування бізнес-процесів. На стадії системного синтезу вирішуються проектні задачі визначення конфігурації бізнес-процесів і архітектури, підтримуючої організаційної структури й інформаційної системи підприємства.

Відповідно розглянутим стадіям визначаються основні етапи реалізації даного методу. В загальному вигляді процес реінжинірингу виконується у наступному порядку: розробка образу майбутньої організації (побудова картини того, як варто розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей); аналіз існуючого бізнесу (дослідження організації й складання схем її функціонування в даний момент); розробка нового бізнесу (розробка нових й/або змінених процесів й підтримуючої їх інформаційної системи, тестування нових процесів); впровадження нового бізнесу.

Технологічна мережа реалізації реінжинірингу (рис.).

Ідентифікація бізнес-процесів включає наступні види робіт: діагностика проблем; обґрунтування стратегії; визначення критичних факторів успіху; вибір видів діяльності для РБП; оформлення технічного завдання.

Зворотний інжиніринг полягає в дослідженні функціонуючих на підприємстві бізнес-процесів, діагностиці їх «вузьких місць», формуванні моделей та ланцюжків створення цінності, оцінці вартісних

та якісних характеристик процесів та виборі процесів для реінжинірингу.

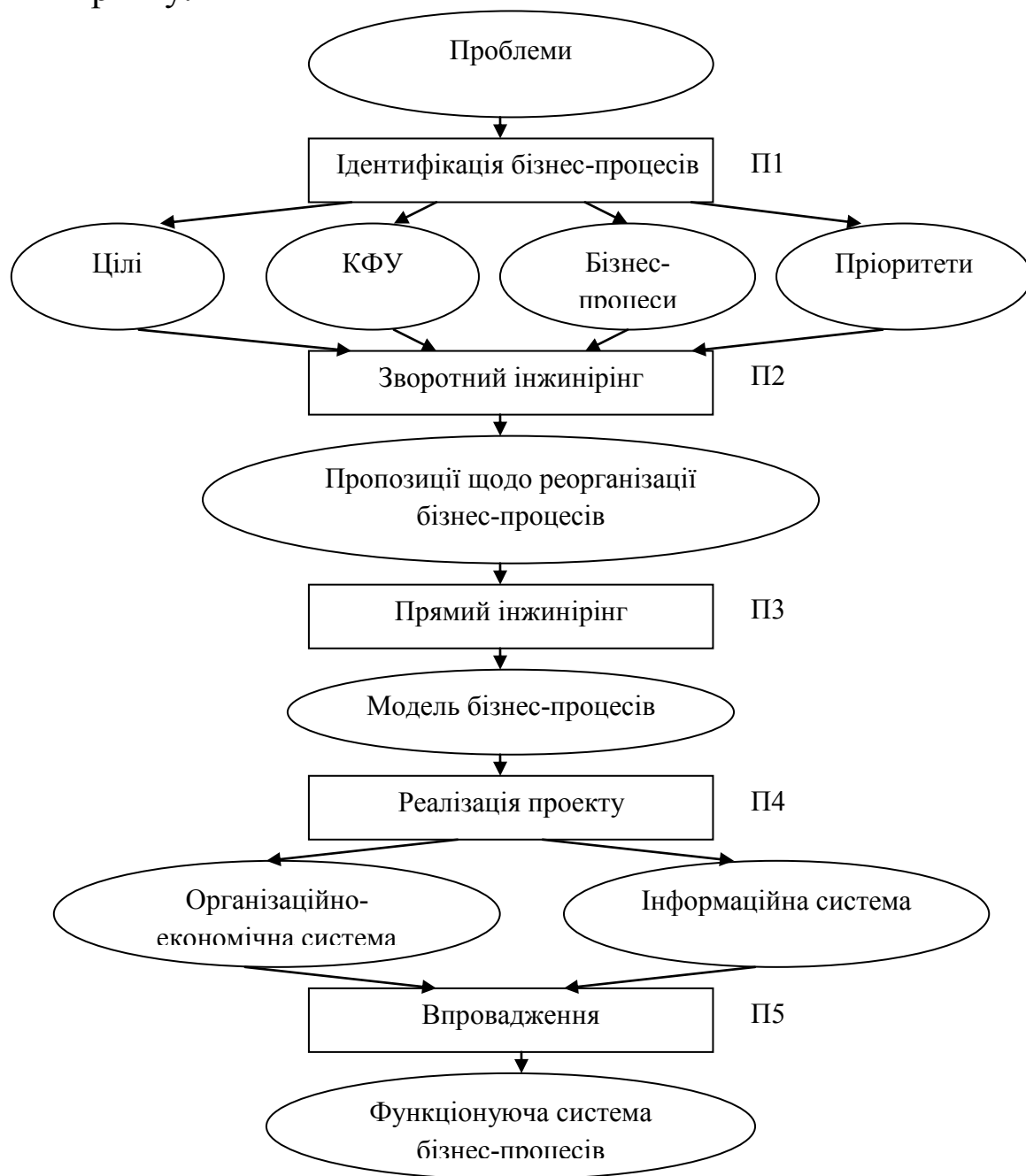


Рис. Технологічна мережа реінжинірингу бізнес-процесів [9]

Прямий інжиніринг виконується у наступній послідовності: визначається об'єктивна структура нової організації бізнес-процесів; об'єкти і функції бізнес-процесів розподіляються по структурних підрозділах підприємства; встановлюються вимоги до інформаційної системи; визначаються необхідні капіталовкладення в реалізацію проекту. Формування нової моделі бізнес-процесів вимагає розробки технологій реалізації нових процесів і систем, визначення вимог до

систем підтримки і ресурсів, необхідних для їх реалізації. Тому в рамках етапу прямого інжинірингу виділяються наступні задачі: розробка технології нових процесів і систем; формулювання рішень (організаційних, технічних, технологічних і т.п.), що усувають основні втрати, які ліквідують поточні і можливі конфлікти в процесах; вибір нових технічних рішень; розробка вимог до систем підтримки; формулювання рекомендацій щодо впровадження нових бізнес-процесів.

З метою запобігання можливих збоїв при реалізації нової моделі бізнес-процесів виконується етап тестування, що передбачає попереднє застосування нової моделі в обмеженому масштабі. У результаті тестування виявляється час відповіді системи на подразник, час повернення системи в нормальний стан, здійснюється перевірка реакції користувачів і керівництва у критичній ситуації. Метою даного етапу є опис можливих проблем майбутніх процесів і систем, розробка пропозицій з коригування проекту реінжинірингу. Якщо на етапі тестування виявлені суттєві недоліки у роботі перепроєктованих бізнес-процесів, то необхідно виявити дійсні причини збоїв. В умовах, коли тестування нової моделі бізнес-процесів пройшло успішно, слід безпосередньо переходити до етапу реалізації проекту.

Основними причинами збоїв у роботі нової моделі можуть бути: у якості об'єкту перетворень обираються ті бізнес-процеси, що не можуть дати відчутного економічного ефекту після їх реінжинірингу; призначається такий керівник процесу, що не в змозі послідовно і жорстко дотримуватися плану-графіку робіт; робоча команда недостатньо мотивована кінцевим результатом роботи; не погоджені реальні вимоги клієнтів і можливості постачальників процесу; помилково спроектована технологія нового бізнес-процесу; виділено недостатньо ресурсів для проведення змін; нововведення незрозумілі співробітникам тощо. Після визначення дійсної причини збоїв у роботі нової моделі, необхідно ліквідувати всі недоліки. Для цього потрібно повернутися до етапу прямого інжинірингу та перепроєктувати бізнес-процеси.

Етап реалізації РБП передбачає розробку забезпечуючих підсистем, підтримуючих функціонування підприємства в нових умовах. Зміни відбуваються в організаційно-економічній і інформаційній системах. До змін в організаційно-економічній системі належить: розробка організаційно-штатної структури, посадових

інструкцій, системи матеріального стимулювання працівників; підготовка робочої документації. У частині створення нової інформаційної системи здійснюються: генерація, настроювання, програмування і налагодження програмних модулів; розробка і наповнення бази даних.

Етап впровадження РБП полягає у комплексному тестуванні розроблених компонентів проекту, навчанні персоналу і поетапному запровадженню в дію перепроєктованих бізнес-процесів.

4. Організаційна структура проекту РБП

Реінжинірінг бізнес-процесів представляє творчу діяльність колективів фахівців, що виробляють концепцію здійснення бізнес-процесів з використанням передових інформаційних технологій. Задачі інноваційного характеру, розв'язувані в процесі РБП, що забезпечують різке підвищення ефективності діяльності підприємства, обумовлюють розробку нових організаційних форм участі фахівців у роботах з реінжинірингу.

До проектних колективів, що здійснюють РБП, пред'являються наступні вимоги.

- Створення керуючого комітету для підтримки і контролю проекту РБП, очолюваного одним з вищих керівників (лідером проекту). Участь представників вищої ланки управління або лідерів проекту на всіх етапах реінжинірингу бізнес-процесів, що відповідають за вироблення і реалізацію рішень по реінжинірингу бізнес-процесів.

- Спільна робота користувачів (власників бізнес-процесів) і груп (команд) реінжинірингу по визначенню змісту перепроєктованих бізнес-процесів.

- Формування кваліфікованих, обізнаних, добре керованих команд. Включення сторонніх консультантів до складу груп реінжинірингу на рівних правах з працівниками підприємства.

- Міждисциплінарний характер складу учасників груп реінжинірингу, що включають представників всіх взаємодіючих у бізнес-процесі підрозділів.

- Повне або істотне відволікання учасників груп реінжинірингу від основної роботи на період реінжинірингу бізнес-процесів.

- Контроль з боку груп реінжинірингу за реалізацією і впровадженням сформульованого проекту.

– Вибір методології здійснення проекту. Координація роботи груп реінжинірінгу по декільком бізнес-процесам на рівні методологічних центрів.

– Створення чітких документів, що визначають проектні цілі, ресурси, обмеження і досягнення (техніко-економічного обґрунтування і технічного завдання). Безперервне планування і контроль за роботою з реінжинірінгу бізнес-процесів з боку керуючого комітету.

Відповідно до перерахованих вимог організаційна структура проекту реінжинірінгу бізнес-процесів представляється у виді схеми (рис.).

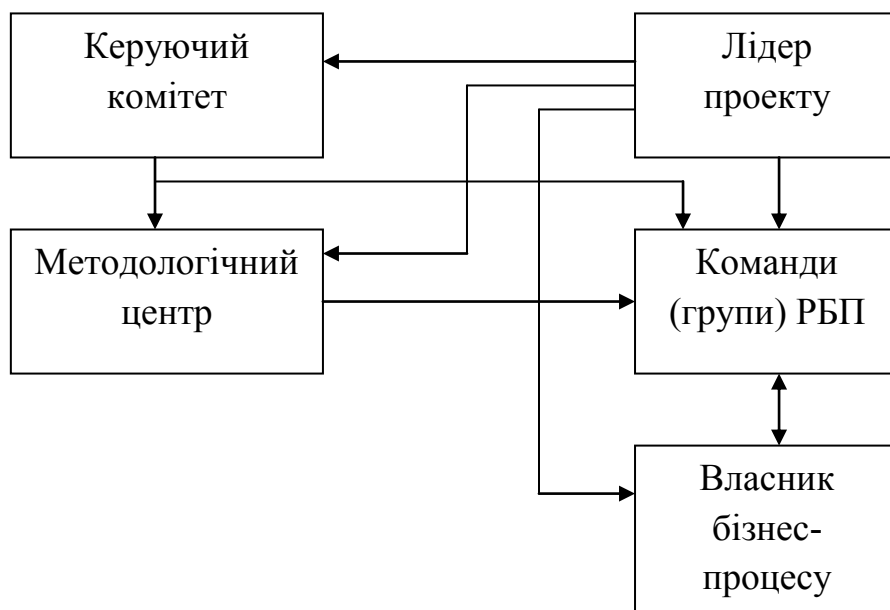


Рис. Організаційна структура проекту РБП

Керуючий (керівний) комітет виділяє ресурси на підприємстві для проведення реінжинірінгу і контролює виконання всіх етапів відповідно до розробленого плану-графіку робіт. Таким чином, керуючий комітет — це контрольно-розпорядчий орган, очолюваний лідером проекту.

Керуючий комітет здійснює зовнішнє (формальне) керівництво проектом: визначає область бізнес-процесів, які реорганізуються; пов'язує цілі РБП зі стратегічними цілями; виділяє ресурси н РБП; призначає лідера проекту; інтегрує проект РБП з програмою розвитку підприємства; інформує акціонерів і клієнтів підприємства про

заходи, які проводяться; затверджує рекомендації, проектну документацію; відстежує реалізацію проекту РБП.

Лідер проекту - це менеджер верхньої ланки управління, що наділений повноваженнями очолювати роботи з реінжинірингу бізнес-процесів на всіх його етапах і персонально відповідає за проведення. Лідер проекту повною мірою усвідомлює задачі реінжинірингу, їх складність і трудомісткість; багато в чому завдяки його енергії забезпечується успіх проекту. Тому лідер проекту може бути формально призначений без усвідомлення їм необхідності і можливості реінжинірингу, а також здатності переключити основний робочий час на проведення реорганізації підприємства.

До функцій лідера РБП належить координація роботи команд РБП відповідно умов керуючого комітету:

- персональне включення і підтримка на всіх етапах реінжинірингу, можливість приймати рішення у будь-який момент часу;
- отримання і розподіл ресурсів;
- усунення протиріч власників процесів і команд реінжинірингу;
- управління взаємодією з внутрішніми і зовнішніми кредиторами;
- управління потенційними змінами організаційної структури у відповідності з новими процесами, організація навчання персоналу.

Основні методи роботи лідера проекту зводяться до виконання наступних заходів:

- проведення зборів з колективом робітників підприємства, на яких ставиться задача реінжинірингу, пояснюється роль співробітників і їх участь в реінжинірингу;
- підбору і контролю за роботою кадрів (власників процесів, груп реінжинірингу, методологічних центрів);
- проведенню координаційних зборів по ходу РБП;
- участі у засіданнях керуючого комітету на стадіях планування, контролю і прийняття робіт по РБП.

Власники бізнес-процесів - це майбутні адміністратори процесів, що на стадії реінжинірингу виконують забезпечення проекту в рамках кожного окремого бізнес-процесу всіма необхідними ресурсами. Звичайно власники бізнес-процесів призначаються лідером проекту з числа керівників лінійних або функціональних підрозділів, на базі яких у наступному передбачається організація процесних підрозділів

(груп). Роль власника бізнес-процесу полягає в тому, щоб бути посередником між групою реінжинірінгу і колективом підрозділів підприємства, що продовжує функціонувати. Власник бізнес-процесу забезпечує членів групи реінжинірінгу всією необхідною інформацією про функціонування підприємства і пояснює підлеглим працівникам підприємства сутність змінюваної технології роботи.

Команда РБП (проектна група) – це колектив співробітників, які безпосередньо виконують проект. Команда РБП деталізує процеси, створює їх альтернативи, визначає показники ефективності, розробляє план реалізації. До складу команди РБП можуть включатися представники постачальників, консультантів, власників нових процесів. Ядро команди повинне бути постійним. Члени команди зобов'язані більше 50% часу присвячувати роботі РБП. Команди РБП розробляють проект і виконують реінжинірінг бізнес-процесів. Число команд РБП відповідає числу реструктуруємих бізнес-процесів.

До складу команди РБП входять інсайдери – робітники підприємства і структурних підрозділів, які приймають участь в реалізації БП та аутсайдери – робітники загальносистемних підрозділів, наприклад, відділів інформаційних технологій, планування і контролінгу, логістики або зовнішні консультанти. В команді реінжинірінгу рекомендується співвідношення інсайдерів до аутсайдерів 3:1 при загальній кількості групи 7-10 чоловік.

Окрім співробітників, які безпосередньо зайнятих РБП для виконання проекту також можуть створюватись наступні посади і групи:

- експерт по методу – це спеціаліст або група спеціалістів, які відповідають за методологію, що використовується при РБП;
- група забезпечення якості – співробітники, відповідальні за те, щоб бізнес і система розробки бізнесу мали високу якість. Зокрема вони повинні гарантувати надійність структури і достатність документації для нової організації бізнесу;
- група документування;
- координатор (або група координації) відповідає за повторне використання моделей змодельованої інфраструктури;
- група прототипування досліджує різні рішення на ранній стадії розробки. Роботи по протипуванню рекомендується проводити разом з замовниками на початку роботи над проектом;

- лідери процесів і власники процесів відповідають за створення підтримуючої інформаційної системи;

- штат менеджера проекту, до якого може бути включений адміністратор проекту, який відповідає за виконання поточних планів з урахуванням вартості і термінів розробки.

Методологічний центр координує роботу команд РБП і забезпечує їх методологією, інструментарієм, типовими рішеннями і формується із представників загальносистемних підрозділів підприємства (відділів інформаційних технологій, планування та контролінгу) або консалтингової фірми. Основний метод роботи методологічного центру полягає в аналізі ефективності реорганізуємих бізнес-процесів на основі їх моделювання на стадії розробки проекту і вивчення статистики, яка отримана із функціонуючої інформаційної системи, на стадії впровадження проекту.

Основними умовами успіху реінжинірингу бізнес-процесів є:

- точність розуміння задачі керівництвом підприємства і контроль з його боку процесу РБП від початку проекту до його завершення;

- забезпечення мотивації співробітників підприємства, націленої на ріст, розширення діяльності, посилення повноважень і творчого характеру праці персоналу;

- добре організоване управління діяльністю підприємства, здатність власними силами при притягненні консультантів виконати РБП;

- науково обґрунтована методологічна основа при проведенні РБП, використання досвіду реорганізації підприємств, накопиченого консалтинговими організаціями, і сучасних інформаційних технологій.

Характеристика ролей (обов'язків і відповідальності), які грають співробітники в організаціях, що застосовують реінжиніринг:

1. Президент.

- ставить оперативні та довгострокові цілі;
- здійснює стратегії бізнесу;
- здійснює загальний контроль за бюджетом і фінансовою діяльністю;

- забезпечує розвиток бізнесу і організаційної структури організації;

- призначає і контролює діяльність власників процесів і власників ресурсів.

2. Власник ресурсу.

- розподіляє операторів процесів або інші ресурси на різні бізнес-процеси;

- вирішує конфлікти, які виникають при розподілі ресурсів;

- забезпечує підвищення кваліфікації свого персоналу і здійснює перевірку його компетентності;

- складає бюджет довгострокового навчання і стратегічної підготовки;

- приймає на роботу (разом з власником процесів) операторів процесів;

- укладають згоду зі співробітниками, з яких вони отримують ясне уявлення про свою довгострокову роль у розробках організації.

3. Власник процесу.

- розробляє процес і забезпечує його відповідність стратегічним бізнес-планам організації;

- визначає інтерфейс процесу на основі аналізу об'єктів, які приймають участь в даному процесі;

- визначає цілі процесу і забезпечує їхнє досягнення;

- планує бюджет процесу;

- оперативно доопрацьовує процес за необхідності;

- приймає участь в довгостроковому плануванні потреби в ресурсах;

- забезпечує розвиток процесу і поліпшення його якості.

4. Лідер процесу.

- несе відповідальність за конкретний екземпляр процесу;

- забезпечує ефективне виконання конкретного екземпляру процесу у відповідності з бюджетом;

- узгоджує можливі поправки або зміни у конкретному процесі з власником процесу;

- здійснює управління і оперативне планування ресурсів.

5. Оператор процесу.

- вимагають укладення і виконання всіх згод, необхідних для успішного виконання роботи;

- складають разом з лідерами процесів індивідуальні плани з термінами виконання робіт;

- виконують роботи в конкретних процесах;

- стежать за своїм професійним зростанням.

Таблиця 2 – Сучасні підходи до РБП

Характеристика	Підходи до реінжинірингу		
	Zero-approach	Побудування бізнес-моделі на основі моделі системи управлінських рішень, які приймаються	Моделювання на основі детального опису і всебічного аналізу ключових аспектів діяльності
Сутність підходу	Розробка бізнес-моделі організації «з чистого листа». Побудування ідеального образу організації на основі теоретичних і практичних уявлень і суб'єктивних очікувань осіб, які здійснюють проект реінжинірингу, а також керівництва економічного суб'єкту.	Удосконалення і побудування нових бізнес-процесів на основі оптимізованої системи прийняття рішень.	Побудування нової моделі процесів на основі аналізу існуючого стану організації та її ключових аспектів діяльності.
Характер моделі	Інноваційна модель із заданими характеристиками. Діюча модель роботи організації при побудуванні нової не використовується.	При побудуванні нової моделі використовується діюча модель, яка оцінюється тільки з точки зору існуючих процесів прийняття управлінських рішень. Розробників не цікавлять саме бізнес-процеси – вони розглядаються виключно в рамках їх співвіднесення з процесом прийняття рішень і впливу на нього.	В процесі здійснення проекту використовується діюча модель організації, критично оцінюються всі процеси, обираються проблемні, які в подальшому і будуть побудовані заново.
Особливості вибору об'єкту	Основна робота ведеться з підсистемами економічного суб'єкту	Основна робота ведеться з процесами прийняття рішень	Основна робота ведеться з бізнес-процесами і їх зв'язками.
Терміни здійснення і якість розробки з точки зору відповідності умовам здійснення діяльності	Проект здійснюється в найкоротші терміни, при цьому можлива низька якість його реалізації.	Відносно короткі терміни реалізації проекту при достатньо високій якості.	Достатньо тривалі терміни реалізації проекту при високій якості.
Прояв конфлікту з персоналом	Найменш конфліктний підхід на етапі побудування моделі, однак найбільш конфліктний на етапі прийняття і	Найменш конфліктний на етапі побудування, найбільш конфліктний на етапі затвердження	Найменш конфліктний на етапі побудування і впровадження, найбільш конфліктний на етапі

	впровадження.	нової моделі прийняття рішень. Інтереси організації ставляться вище інтересів окремих осіб.	аналізу діючої моделі (небажання підрозділів надавати дані і приймати участь в розробці проекту), затвердження нової моделі. Можливе урахування інтересів всіх структурних підрозділів організації.
Використання новітніх технологій	Максимальне використання всіх можливих інноваційних технологій.	Максимальне використання всіх доступних управлінських технологій.	Підхід не обмежує впровадження інформаційних технологій, проте направлений, перш за все, на усунення вузьких місць вже існуючої технології реалізації процесів.
Основні методи, які використовуються при побудуванні нової моделі бізнес-процесів	Процесний підхід, всезагальне управління якістю (використовується при розробці організаційної структури).	Системний підхід, процес ний підхід, всезагальне управління якістю, організаційних підхід, економічний аналіз.	Фінансовий аналіз, економічний аналіз, процес ний підхід, всезагальне управління якістю, організаційний підхід.
Негативні моменти використання підходів			
Механізм побудування нових процесів	Критерії побудування нових моделей складно визначити. Використовуються послуги консультантів.	Складно визначити, по яким ознакам необхідно оцінювати нові процеси (у тому числі і процеси прийняття рішень) на етапі їх розробки.	Детальний аналіз передбачає наявність достатньо тривалого і об'ємного етапу при здійсненні проекту, відмова від якого може суттєво вплинути на результати проекту.
Проблема відкритості інформації	Проблема мінімальна – підхід практично не потребує ніякої інформації, крім даних про основні операції і результати конкурентів.	Проблема інформації виникає на етапі побудування діючої схеми прийняття рішень (часто формальна структура організації не відповідає структурі прийняття рішень).	Постійна проблема відкритості інформації. Необхідна активна участь вищого керівництва у здійсненні проекту.
Знання технології	Необхідне певне знання технології реінжинірингу робочою групою, і відповідно, суворе – консультантами (якщо їхні послуги використовуються). Необхідне	Глибокі знання і досвід в області реінжинірингу учасників робочої групи. Необхідне виділення значних коштів на навчання.	Необхідні глибокі знання багатьох спеціалістів. консультантів та експертів. Необхідна значна матеріальна підтримка.

	виділення коштів на навчання персоналу.		
Участь персоналу в проекті	Підхід вимагає участі кращих (найбільш перспективних) робітників організації.	Підхід вимагає участі групи спеціалістів різних підрозділів і консультантів.	Детальний аналіз передбачає участь багатьох спеціалістів і консультантів.
Помилки при проектуванні	Значний відсоток помилок на всіх етапах проектування нових моделей і багато виправлень при здійсненні проекту, які можуть значно знизити його ефект. Для вирішення проблем необхідне залучення консультантів.	Можливе виникнення помилок при побудуванні нового процесу прийняття рішень, що може значно вплинути на стан економічного об'єкту. Для вирішення проблем необхідне залучення консультантів.	Вірогідність помилок мінімальна у порівнянні з іншими підходами.
Реакція персоналу на проект	Практично неможливо уникнути негативної реакції на результати проекту. Вимагається постійний аналіз ефективності нових рішень на етапі розробки проекту.	Можлива негативна реакція на зміни.	Можлива негативна реакція на зміни.
Висновки по можливості використання підходів	Підхід можуть дозволити собі організації, твердо упевнені у тому, що гірше вони собі вже не зроблять, або які здійснюють проект заради експерименту, результати якого повністю або частково можуть бути використані організацією у майбутньому.	Підхід можуть дозволити собі організації, які мають певні фінансові ресурси. Не передбачає можливості використання у якості експерименту, оскільки часткове його впровадження не буде ефективним.	Підхід можуть дозволити собі організації, які мають значні фінансові ресурси, і яка не понесе збитки від невдалого впровадження проекту. Можливе часткове впровадження.

