

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 65.012.23

Піляєва О. В.,
студентка 1 року ОС магістр
факультету економіки і права
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Для успішної діяльності підприємствам потрібно вміти швидко прилаштовуватися до мінливого середовища. Саме це питання є найбільш актуальним на сьогоднішній день для українських підприємств, оскільки вони працюють в умовах: постійного впровадження реформ, змін в податковій системі, підвищення цін на ресурси, змін потреб споживачів. Стає важко утримувати свої конкурентні позиції на ринку, тому виникає потреба в зміні стратегії і організації бізнес-процесів. Перебудова в функціонуванні підприємства отримала назву реінжиніринг.

Процес реінжинірингу розглядається в роботах таких вчених, як: Хаммер М. і Чампі Дж., Демінг Е., Харінгтон Дж., Робсон М. та інші [1-4]. Але для вітчизняної практики це доволі новий метод перетворення діяльності підприємств, тому доцільно займатися дослідженням цього питання і надалі.

Метою роботи є обґрунтування доцільності застосування реінжинірингу і визначення послідовності його реалізації.

Засновниками поняття «реінжиніринг» є Хаммер М. та Чампі Дж., вони надають наступне визначення: «реінжиніринг – це фундаментальне перепроєктування процесів підприємства з метою досягнення докорінних різких покращань основних показників діяльності: вартості, якості, темпів розвитку, фінансової платоспроможності, а також побудова узгодженої інформаційної системи» [1]. Іншими словами, метою реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є перебудова організаційної структури, перерозподіл і оптимізація використання ресурсів, скорочення тривалості операційного циклу, підвищення якості продукції та обслуговування споживачів. Реінжиніринг визнається найбільш радикальним

управлінським підходом, тому що він орієнтований не на часткові зміни, а на перебудову всіх сфер діяльності підприємства.

Підприємства вдаються до застосування реінжинірингу в наступних випадках:

1) підприємство знаходиться в кризовій ситуації, що характеризується неплатоспроможністю, високим рівнем витрат, втрата конкурентоспроможності, відмовою споживачів придбати продукцію (послуги) – в такому випадку застосовується кризовий реінжиніринг, що направлений на кардинальну перебудову бізнес-процесів;

2) підприємство має стабільне становище на ринку, займає певну нішу, але ринок висуває нові вимоги і прогноз майбутньої діяльності є несприятливим, з'являються нові конкуренти, змінюються потреби споживачів - застосовується реінжиніринг розвитку, направлений на поліпшення бізнес-процесів;

3) підприємство має високий рівень конкурентоспроможності і займає вагомe місце на ринку, але бажання бути першими та збільшити відрив від найближчих конкурентів стимулює застосування реінжинірингу, що направлений на створення унікальних конкурентних переваг [5].

В літературі існує декілька підходів до визначення етапів реалізації реінжинірингу. Робсон М. та Уллах Ф. зазначають, що основним завданням РБП є розробка найбільш відповідної організаційної структури, яка являє собою строго послідовний процес. Першим кроком є вибір компетентних менеджерів вищої ланки і генерального директора, які будуть відповідальними за перебудову. Другим є визначення основних правил координації процесу прийняття рішень. Власне робота реінжинірингу починається на третьому кроці, на якому розробляють альтернативи подальшої моделі організаційної структури. Четвертий являє собою дискусію і узгодження ключових характеристик, яким повинна відповідати структура. П'ятий крок включає оцінку існуючої структури за відібраними характеристиками і визначення проблемних місць. На шостому етапі, головним завданням є вибір найкращого варіанту перебудови структури із альтернатив. Сьомий крок включає в

себе визначення основних моментів, які потрібні для управління переходом до нової структури. Восьмий крок – безпосередньо реалізація обраного варіанту перебудови [4].

Варзнова А. В., Торосян Е. К. та Сажнева Л. П. виділяють 6 етапів [6]:

1. Підготовчий етап (обстеження підприємства; підготовка проекту з реінжинірингу бізнес-процесів).

2. Моделювання існуючих бізнес-процесів, їх оцінка (моделювання організаційної структури та побудова моделі бізнес-процесів (схеми моделей і їх текстовий опис); аналіз бізнес-процесів; вироблення рекомендацій та формування пропозицій щодо оптимізації існуючих бізнес-процесів).

3. Створення нової моделі бізнес-процесів (перепроєктування існуючої моделі бізнес-процесів; моделювання та розробка нової моделі бізнес-процесів; вироблення рекомендацій щодо впровадження нової моделі бізнес процесів і інтеграції їх з програмним забезпеченням).

4. Впровадження нової моделі бізнес-процесів (складання плану впровадження нових бізнес-процесів; інформування персоналу; отримання необхідних ресурсів; поетапне впровадження нових бізнес-процесів).

5. Контроль якості та коригування виконання заходів впровадження нової моделі бізнес процесів.

6. Завершення реінжинірингу і оцінка виконаної роботи відповідно до поставлених цілей і розроблених планів проекту.

Аналіз різних підходів до визначення етапів реінжинірингу показав, що одні автори приділяють більш уваги формуванню організаційної структури вибір команди й розробку ідей, інші – роблять акцент на моделюванні майбутніх бізнес-процесів.

Визначення етапів реінжинірингу потребує враховувати той факт, що процес реінжинірингу передбачає відмову від застарілих підходів до здійснення процесів і впровадження нових, тому доцільно дотримуватися певних правил. Існують наступні принципи здійснення реінжинірингу [7]:

1) горизонтальне стиснення процесу (декілька робочих процедур об'єднуються в одну, що за наявними оцінками прискорює виконання процесу);

- 2) вертикальне стиснення процесу (делегування повноважень, виконавці самостійно приймають рішення);
- 3) процес виконується переважно паралельно, таким чином дотримується природній порядок його виконання;
- 4) розробляються різні варіанти виконання процесу в залежності від наявних умов й обирається найефективніший;
- 5) процеси виконуються в тому підрозділі, в якому це більш доцільно і ефективно;
- 6) зниження інтенсивності контролю з боку менеджерів;
- 7) менеджер грає роль буферу між процесом і замовником, він виступає відповідальним за весь процес перед замовником.

Таким чином, після аналізу підходів до визначення етапів реінжинірингу можна визначити наступну послідовність етапів РБП (рис. 1).

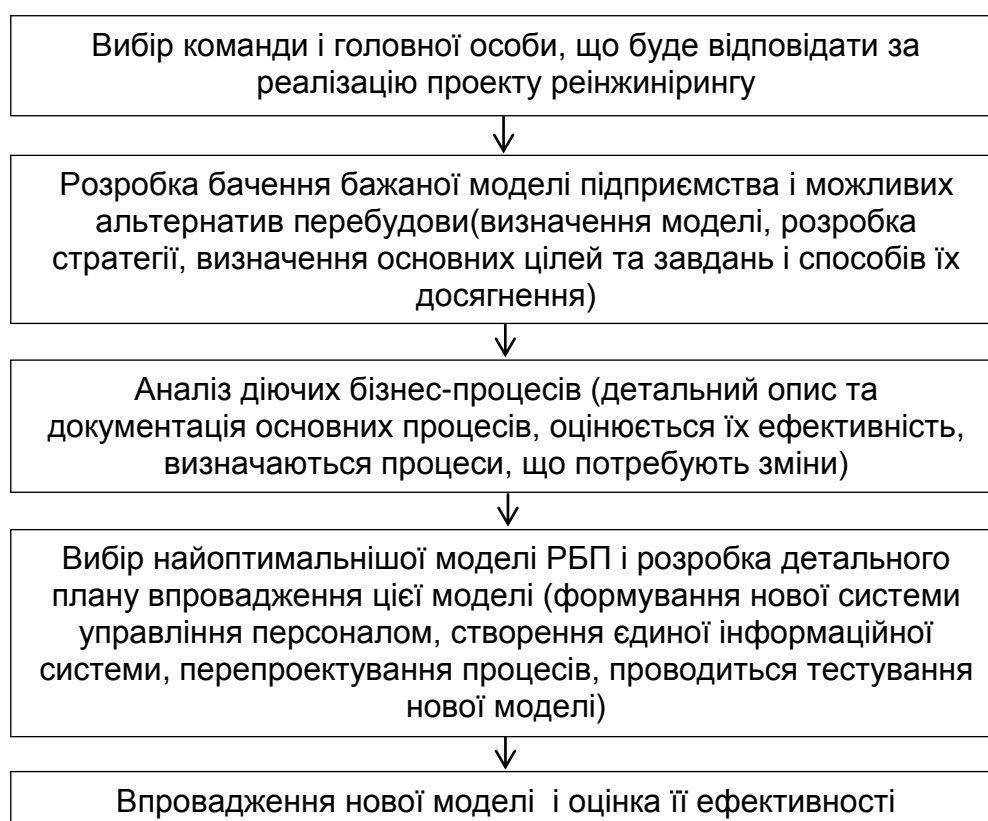


Рис. 1. Етапи процесу реінжинірингу (узагальнено автором за [4, 6-7])

Запропонована послідовність етапів реінжинірингу відрізняється тим, що вона доволі проста для використання і розуміння, враховує всі аспекти: підбір команди спеціалістів, створення нової стратегії, моделювання «як є» та «як повинно бути», а також передбачає оцінку результатів діяльності підприємства після реінжинірингу.

Таким чином, можна зробити висновок, що реінжиніринг – це складний процес перетворення підприємства, що може забезпечити подолання кризи або утримання стійких конкурентних переваг на ринку. Проте застосування цього засобу потребує виконання певних етапів та дотримання принципів. В роботі автором було визначено основні умови, за яких підприємству доцільно використати реінжиніринг для підвищення ефективності своєї діяльності, на основі аналізу поглядів різних авторів було сформульовано послідовність етапів впровадження РБП, яка відрізняється простотою і охопленням всіх аспектів перепроєктування бізнес-процесів на підприємстві. У подальших дослідженнях автор зосередить свою увагу на особливостях механізму реалізації реінжинірингу.

Література

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. – СПб. : Изд. С. – Петербургского университета, 2007. – 332 с.
2. Деминг Эд. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – М. : «Альпина Паблицер», 2011. – 400 с.
3. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами – М. : «Стандарты и качество», 2007. – 192 с.
4. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
5. Менеджмент організацій: навч. пос. Рекомендовано МОН / Шморгун Л.Г. – К., 2010. – 452 с.

6. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учеб. пос. – СПб : Университет ИТМО, 2016. – 112 с.

7. Баринов В. А. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>

Науковий керівник, к.е.н., доц.

Селезньова Г.О.

Опубліковано в авторській редакції