

Студент 4 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ПРОЦЕДУРА ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто процедуру проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Визначено його організаційні, методичні та інформаційні компоненти. Висвітлено основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів. З'ясовано переваги реалізації проектів реінжинірингу на підприємстві.

Аннотация. Рассмотрена процедура проведения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии. Определены его организационные, методические и информационные компоненты. Освещены основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Выявлены преимущества реализации проектов реинжиниринга на предприятии.

Annotation. A procedure for reengineering business processes at an enterprise is studied. Its organizational, methodological and informational components are defined. The key stages of the business process reengineering are highlighted. The benefits of reengineering projects at an enterprise are elicited.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, проведення реінжинірингу, переваги реінжинірингу, стратегія змін.

Розвиток економічної кризи в світі і в Україні неминуче вимагає від керівників підприємств реального сектору економіки активного пошуку шляхів виживання бізнесу. Менеджмент підприємств в умовах розвивається глобальної фінансової кризи зобов'язаний знайти ефективні заходи, спрямовані на збереження бізнесу і підвищення його стійкості. Оскільки основним предметом управлінського консалтингу є процес змін, то цей процес має здійснюватися із застосуванням певного методу, який дозволяв би здійснити необхідні зміни з максимальною ефективністю. З усіх існуючих на сьогоднішній день методів у цій сфері найбільш прогресивним, радикальним і універсальним є реінжиніринг бізнес-процесів. Саме реінжиніринг бізнес-процесів може бути серйозним ефективним у вирішенні антикризових завдань у найкоротші терміни, оскільки передбачає докорінні перетворення в управлінні підприємством, засновані на впровадженні нових технологій управління на базі оптимізації бізнес-процесів [1; 2].

Питання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві досліджували у своїх роботах різні науковці, зокрема: Абдикеев Н. М., Бабак О. А., Вернікова Г. В., Гончарова М. Л., Данько Т. П., Єлифьоров В. Г., Кисельов А. Д., Колесников С. Н., Коніна Н. Ю., Дж. Мэтью, Розкошна О. А., Совін Г. А., Уткін З. А., М. Хаммер, Дж. Чампі та ін. [3].

Метою даної статті є узагальнення методичних положень щодо процедури проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві та визначення переваг проведення реінжинірингу.

Досягнення поставленої мети та виконання завдань реінжинірингу забезпечується завдяки набору його організаційних, методичних та інформаційних компонентів, зокрема:

- формуванню стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживачів;
- визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить оптимізувати витрати та час на прийняття рішень;
- створення ефективно організації структури управління;
- покращення організації праці персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальностей як між керівниками, так і між рядовими виконавцями;
- застосування підходів щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає п'ять етапів реалізації:

Перший етап – підготовчий. Перш ніж обрати конкретну стратегію змін, вищому керівництву потрібно ретельно перевірити всі ресурси компанії, які є в наявності та відібрати саме ті, які будуть задіяні учасниками для того, щоб проводити докорінні зміни. Даний етап передбачає підготовку та ухвалення рішення про початок процесу змін. Керівництву потрібно зробити заяву про необхідність реалізації проекту змін із ґрунтовним поясненням для персоналу про причини майбутніх перетворень. До того ж, вищому керівництву необхідно повідомити як працівникам, так і клієнтам, постачальникам і зацікавленим особам про доцільність застосування жорстких, можливо, непопулярних заходів у даному процесі. Разом з тим потрібно повідомляти працівників і про корисність змін як на підготовчому етапі, так і на кожній стадії процесу реінжинірингу.

Другим етапом реінжинірингу є стратегічне планування.

Вище керівництво має визначити основну мету, завдання реінжинірингу і сформулювати керівний комітет, який відбиратиме найкращі інноваційні проекти. Ця група відіграватиме роль організатора процесу реінжинірингу. Комітет відповідатиме за формування внутрішніх робочих груп (інжинірингових команд) для проведення аналізу реалізації реінжинірингового процесу, розробку рекомендацій щодо перепроєктування і реструктурування. Вище керівництво разом з керівним комітетом повинні визначити пріоритетні напрями і послідовність процедур реінжинірингу, спираючись на існуючі і прогнозує майбутні потреби споживачів.

Після вибору найкращої альтернативи проекту реінжинірингу необхідно визначити пріоритетний стратегічний напрям. Передбачається пояснення того, як буде відбуватися: перебіг бізнес-процесів організації в майбутньому, наскільки вони будуть ефективні; визначення основних ціннісних орієнтирів діяльності; задоволення потреб як наявних, так і потенційних споживачів і клієнтів і т. д.

Формування керівного комітету, внутрішніх робочих груп має відбуватися на професійній основі, із застосуванням наукових критеріїв оцінки їх професійної придатності. Основними критеріями відбору є знання, професіоналізм і готовність виконувати роль інноваторів. Склад групи може бути різним (залежно від масштабності, ступеня інноваційності проекту) від 6 до 8 або від 10 до 25 осіб.

Третій етап реінжинірингу – це перепроектування процесів. Перепроектування процесів складається із трьох стадій: відслідковування того, які види діяльності мають виконуватися, ким, в який термін, які рішення приймаються щодо кінцевого отримання продукту або послуги клієнтом; оцінки споживачів і посередників, передбачення наслідків перебігу процесів.

Наслідками проходження стадії відслідковування є отримання таких даних, як: якість рівня послуг чи продукції, часовий термін, продуктивність праці і витрати. Наступною стадією перепроектування є аналіз того, як змінюється клієнт і його потреби. Таку інформацію можна отримати при безпосередньому спілкуванні зі споживачами (опитування). Доцільно ретельно дослідити середовище, в якому існує споживач, застосувавши сучасні маркетингові методику щодо сегментування ринку тощо. Необхідно з'ясувати та узгодити як динаміку ринку, так і потреби споживачів. Вимоги останніх мають бути описані певними інструментами виміру. Далі напрацьовуються альтернативи із проектних ідей і проектних рішень, за допомогою групових методів прийняття рішень обираються найкращі варіанти проектних концепцій. Останньою стадією перепроектування є прогнозування перебігу процесів. Після оцінки і вибору найкращого (ідеального) варіанта перебігу процесу має бути представлена інформація про можливість абсолютного задоволення потреб споживачів і про те, яким чином забезпечуватиметься конкурентоспроможність усієї організації. Таке прогнозування передбачає визначення переліку основних внутрішніх процесів, особливості використання ресурсного потенціалу, досягнення певного рівня продуктивності праці тощо. Зазначені характеристики мають забезпечувати ефективність реалізації всіх новітніх бізнес-процесів, які мають відбуватися в організації. До того ж доцільно визначити якісні характеристики процесів, які необхідні для того, щоб сприяти задоволенню потреби й очікувань споживачів товарів чи послуг. Нове перепроектування повинно базуватися на інноваційних технологіях, вдалому управлінню ресурсним потенціалом, сучасних підходах щодо навчання та перенавчання персоналу організації.

Розробка перепроектування процесів повинна бути оформлена документально, затверджена і протестована.

На четвертому етапі відбувається передача керівним комітетом і реінжиніринговою командою повноважень команді з реалізації проекту, тобто вищим менеджерам організації. Якщо перепроектування є досить складним, то має передбачатися створення спеціальної команди для реалізації переходу до змін. На даному етапі найбільш складним завданням є вирішення проблеми щодо подолання стресовості персоналу спричиненої перепроектуванням процесів та його наслідками. Команда з реалізації переходу до змін повинна згладити наслідку стресу. Четвертий етап закінчується складанням формального плану з визначенням бюджету, що є останнім кроком у втіленні в життя реінжинірингу бізнес-процесів [4; 5].

У загальному вигляді алгоритм реінжинірингу підприємства поданий у такій послідовності:

1. Оцінка потенційних і реальних ринків.
2. Оцінка сильних та слабких сторін розвитку підприємства.
3. З'ясування альтернатив позиціонування.
4. Формування загальних стратегічних цілей підприємства.
5. Формування стратегічних цілей бізнесів.
6. Розробка середньо- та короткострокових стратегій бізнесів.
7. Визначення заходів щодо реалізації стратегій.
8. Складання остаточного плану дій.
9. Формування бюджетів.

Реалізація проектів реінжинірингу бізнес-процесів забезпечує здобуття таких основних переваг:

- вирішується проблема подолання неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;
- робота виконавців стає багатоплановою, відбувається зростання її розмаїтості, що само по собі може стати значним фактором мотивації його праці;
- замість надмірно контрольованого виконання завдань, працівники здобудуть самостійність щодо прийняття рішень і обрання своїх можливих варіантів досягнення цілей;
- з'являється можливість у виконавців діяти за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень;
- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти;
- у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів, ціль яких навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх працівників;
- змінюються критерії оцінки ефективності роботи, її оплати: від оцінки діяльності до оцінки результату;
- підприємство має виміряти ефективність роботи, стимулювати її відповідно до отриманого результату;
- відбудеться зміна критеріїв просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу [5].

Таким чином, перелічені етапи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві є основними при проведенні процедури реінжинірингу. Крім того, реалізація проектів реінжинірингу бізнес-процесів забезпечує здобуття переваг, як вирішення проблем подолання неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів та змінення критеріїв оцінки ефективності роботи, її оплати: від оцінки діяльності до оцінки результату.

Література: 1. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. – М. : Эксмо, 2004. – 345 с. 2. Бабак О. А. Реінжинірінг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. А. Бабак. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Babak.pdf. – Назва з екрану. 3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов. – М. : Инфра-М, 2003. – 213 с. 4. Особливості проведення реінжинірінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.coolreferat.com/>. – Назва з екрану. 5. Розкошна О. А. Особливості формування системи реінжинірінгу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О. А. Розкошна, М. Л. Гончарова. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2011_1/16.pdf. – Назва з екрану.