

Ареф'єв С.О., д.е.н., Шепель В.С., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

РЕІНЖИНИРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Статтю присвячено реінжинірингу, який спрямований на перепроєктування бізнес-процесів для досягнення радикального поліпшення діяльності підприємства, є одним з найсучасніших інструментів такого типу. При цьому центральними факторами успіху стають процеси перебудови та реорганізації бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: реінжиніринг; бізнес-процеси; загрози; перетворення; система; підприємство.

Арефьев С.О., д.э.н., Шепель В.С., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

РЕІНЖИНИРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСОВ НА ПРІДПРІЯТТІ

Анотація. Стаття посвячена реінжинірингу, который направлен на перепроектирование бизнес-процессов для достижения радикального улучшения деятельности предприятия, является одним из самых современных инструментов такого типа. При этом центральными факторами успеха становятся процессы рестройки и реорганизации бизнес-процессов предприятия.

Ключевые слова: реінжиніринг бізнес-процеси; угрозы; преобразования; система; предприятие.

Arefiev S., Shepel V.

Kyiv National University of Technologies and Design

REINING BUSINESS PROCESSES ON ENTERPRISE

Abstract. The article is devoted to reengineering, aimed at re-designing business processes to achieve radical improvement of the enterprise, is one of the most advanced tools of this type. At the same time, the main factors of success are the processes of restructuring and reorganization of business processes of the enterprise.

Keywords: reengineering; business processes; threats; transformation; system; enterprise..

Постановка проблеми і її зв'язок з науковими і практичними завданнями. В умовах проведення радикальних змін в економіці існує гостра необхідність у нових інструментах і методах, спроможних допомогти підприємницьким структурам стати більш ефективними. При цьому центральними факторами успіху стають процеси перебудови та реорганізації бізнес-процесів підприємства. Реінжиніринг, спрямований на перепроєктування бізнес-процесів для досягнення радикального поліпшення діяльності підприємства, є одним з найсучасніших інструментів такого типу. Сучасні компанії мають складну структуру, визначену широким спектром діяльності, територіальним розподілом підрозділів, різноманітністю ділових зв'язків з партнерами.

При цьому зростає динамічність бізнес-процесів, викликана потребами ринку, що змінюються, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні смаки споживача, постійним технологічним вдосконаленням, високою конкуренцією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління бізнес-процесами в цілому та їх вдосконаленням зокрема досліджується як іноземними, так і вітчизняними науковцями, серед яких М. Хаммер, Дж. Чампі, Дж. Харінгтон, П. Друкер, С. Бір, Т. Давенпорт, А. Шеер, Е. Демінг, С. Ільдеменов, Е. Ойхман, Е. Попов, С. Рубцов, Ф. Уллах, С. Ніканоров та ін.

Мета статті полягає в дослідженні аналізу теоретико-методичних підходів та надання практичних рекомендацій здійснення реінжинірингу бізнес-процесів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу і його обґрунтування. В рамках реінжинірингу бізнесу старі назви професій і старі організаційні утворення – департаменти, відділення, групи і так

далі втрачають своє значення. У реінжинірингу важливим є те, як ми хочемо організувати роботу саме сьогодні з урахуванням попиту на сьогоднішньому ринку і можливостей сьогоднішніх технологій. Таким чином, аналізуючи вище сказане, виділити певні особливі властивості реінжинірингу [1], а саме: відмова від застарілих правил та підходів та початок ділового процесу ніби з «чистого аркушу»; нехтування діючими системами, структурами й процедурами компанії й радикальна зміна способів господарської діяльності; приведення до значних змін показників діяльності компанії

Головною метою реінжинірингу є підвищення якості керування компанією за рахунок формування горизонтальних зв'язків між підрозділами компанії, застосування інформаційних технологій, посилення ролі людського фактору й тим самим покращення якості обслуговування клієнтів [2]. Реінжиніринг найбільш ефективний на підприємствах, для яких характерні такі особливості: диверсифікованість товарів і послуг (орієнтація на різні сегменти ринку); робота по індивідуальним замовленням, що вимагає високого ступеня адаптації базового процесу до потреб клієнта; впровадження нових технологій (інноваційних проектів), що торкаються всіх основних процесів підприємства; різні кооперативні зв'язки з партнерами підприємства і постачальниками матеріалів, що обумовлюють альтернативність побудови бізнесу; нераціональність організаційної структури, заплутаність документообігу, що викликає дублювання операцій.

При проведенні реінжинірингу на підприємстві вирішуються такі головні задачі [3]: визначаються пріоритетні бізнес-процеси, які відповідають стратегічним цілям; проводиться аналіз та оцінка їх оптимальності по параметрах: витрати, якість, швидкість, інформація, прийняття рішень і т. д.; будується оптимальна модель втілення процесу; визначаються критерії якості, які висувуються кінцевому й проміжному результатам, а також нормативи виконання; переробляються чи розробляються нові форми – носії інформації про хід та результати виконання кожної операції; розробляються адміністративні інструкції (регламенти), що визначають послідовність та зміст робіт кожного співробітника, який є учасником процесу; проводиться навчання співробітників.

У реінжиніринзі зазвичай виділяють два істотно різних видів діяльності:

Кризовий реінжиніринг (перепроєктування і реінжиніринг бізнес-процесів), де мова йде про вирішення вкрай складних проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібен комплекс заходів, який дозволив би ліквідувати «вогнища захворювання»;

Реінжиніринг розвитку (вдосконалення бізнес-процесів), який застосовний тоді, коли розподіли в організації йдуть у цілому непогано, але погіршилась динаміка розвитку, почали випереджати конкуренти.

У загальному вигляді алгоритм реінжинірингу підприємства може бути наступним [4]:

- спочатку оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства – його потенціал. По найбільш цікавим для фірми напрямках оцінюються потенціальні та реальні ринки;
- потім для перспективних ринків будуються альтернативи позиціонування. Обираються найбільш оптимальні альтернативи й урівноважуються між собою;
- далі формулюються загальні стратегічні цілі підприємства та цілі бізнесу;
- потім для кожного бізнесу розробляються стратегії, які допоможуть в досягненні поставлених цілей; коли стратегії визначені, виробляються заходи для їх реалізації, оптимальним способом будується організаційна структура;
- далі по кожному бізнесу формуються бюджети, зводяться в загальний, проводиться корекція запланованих заходів та будується річний оперативний план. Реалізація плану ретельно контролюється.

Реінжиніринг необхідний у випадках потреби дуже істотних поліпшень, в трьох основних ситуаціях:

1) В умовах, коли поточне положення фірми може бути визнане задовільним, проте прогнози її діяльності є несприятливими. Фірма стикається з небажаними для себе тенденціями в частці конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту і так далі.

2) Реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидкорослі й агресивні організації. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг.

3) В умовах, коли фірма знаходиться в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися в явно неконкурентному рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту фірми і тому подібне.

Для компаній з високим ступенем диверсифікованості бізнесу, різними партнерськими зв'язками реінжиніринг забезпечує рішення наступних задач: визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, що приводить до скорочення тривалості циклу виготовлення і продажу товарів і послуг, обслуговування клієнтів, внаслідок чого підвищується оборотності капіталу і зростають всіх економічних показників фірми; оптимізація використання ресурсів, у результаті якої мінімізуються витрати і забезпечується оптимальне сполучення різних видів діяльності; побудова процесів, націлених на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку і, отже, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища; визначення раціональних схем взаємодії з партнерами і клієнтами і як наслідок, зростання прибутку, оптимізація фінансових потоків [5]; синхронізація і координація одночасно виконуваних процесів.

Узагальнюючи аналіз, в табл. 1 наведемо характеристики основних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 1

Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Підхід	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
1. Реінжиніринг бізнес-процесів М. Хаммера та Дж. Чампі «З чистого аркуша»	Підприємства утворюються та розвиваються не на основі розподілу праці, а на базі ідеї реінтеграції окремих операцій у єдині бізнес-процеси	Базується на процесному підході до управління підприємством і представляє реінжиніринг як кардинальне перепроектування бізнес-процесів, тобто їх побудову «з чистого аркуша», тому є доцільним як антикризовий захід розвитку підприємства.	Реінжиніринг розглядається як повна заміна всієї моделі підприємства, його структури, інституціональних норм і правил. Реінтеграція бізнес-процесів повністю замінює різноманітні форми поділу праці. Протиставлення реінжинірингу іншим сучасним формам, методам і інструментам удосконалювання системи управління
2. Редизайн бізнес-процесів Т. Дейвенпорта	Є комбінацією реінжинірингу з методами поступового поліпшення якості процесів	Дозволяє організувати безперервний процес удосконалення на основі моделювання бізнес-процесів	Відсутність єдиної методики, яку можна було б один до одного застосовувати на будь-якому підприємстві. Обмеження в застосуванні творчого підходу

Отже, з табл. 1 можна зробити висновок, що обидва підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства мають певні обмеження. Це свідчить про необхідність продовження досліджень в цьому напрямку для їхнього подолання.

Бізнес-процес – це сукупність етапів робіт, що починаються з одного (чи декількох) початкових кроків та яка завершується створенням продукту (послуги), що необхідний для клієнта (як зовнішнього, так і внутрішнього) [6, с. 28]. Бізнес-процес «розробка продукту» включає в себе всі роботи: від вимог до продукту – до створення самого продукту. В термінах інноваційного підприємництва його нерідко називають інновацією процесу [6, с. 29].

Інновації є необхідною умовою розвитку виробництва, підвищення якості і кількості продукції, появи нових товарів і послуг. У ринкових умовах інновації охоплюють всю економіку, включаючи продуктивні сили (засоби виробництва, навчання працівників) і виробничі відносини (форми і методи управління, поділу, спеціалізації і кооперації праці).

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – це створення абсолютно нових та найбільш ефективних бізнес-процесів без урахування того, що було раніше. РБП використовує велику кількість інструментів та методів усередині звичайної структури, але його фокус перш за все направлений на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть міститися в рамках однієї функції чи підрозділу, до них теж можна застосувати РБП [7].

Основний зміст РБП – відмова від управління функціональними структурними підрозділами на користь управління бізнес-процесами. Метою реінжинірингу є підвищення якості управління компанією за рахунок формування горизонтальних зв'язків між підрозділами компанії, впровадження інформаційних технологій, посилення ролі людського фактору і тим самим покращення якості обслуговування клієнтів. Задачами РБП є [8]:

1. Опис бізнес-процесів компанії.
2. Перехід до процесної організаційно-штатної структури.
3. Розподіл функцій, прав та обов'язків співробітників, а також підрозділів компанії та формування системи комунікацій.
4. Розробка системи документообігу, норм, процедур та правил поведінки учасників бізнес-процесів компанії.
5. Впровадження інформаційних технологій.
6. Створення системи підбору, навчання та розвитку персоналу компанії, формування корпоративного духу.
7. Розробка та впровадження системи матеріального стимулювання.

Розрізняють виробничі бізнес-процеси чи процеси, які базуються на знаннях. До процесів, які базуються на знаннях відносяться розробка, дослідження, реклама та управлінський консалтинг. Ці процеси мають, як правило, ненормативний характер, базуються на знаннях та творчому підході учасників. В проектах по реінжинірингу такі процеси грають другорядну роль.

Безумовна користь реінжинірингу пояснюється не стільки об'єктивною коректністю його складових елементів та надійністю як цілого, принциповою новизною та практичною цінністю, але й притаманним реінжинірингу способом аналізу проблем, а також тим, що рішення, які приймаються на основі реінжинірингу породжують суспільний резонанс стосовно пов'язаних з ним подій. Основною рисою, що відрізняє концепцію реінжинірингу, виступає проведення на основі комплексного підходу синтез елементів попередніх концепцій, який має на декілька порядків потужніший потенціал підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів. Основною метою реінжинірингу є гнучке і оперативне пристосування до очікуваних змін потреб споживачів, відповідну зміну стратегії, технології, організації виробництва та управління на основі побудови ефективної системи бізнес-процесів. Реінжиніринг є найефективнішим методом вдосконалення бізнес-процесів в

процесному управлінні, оскільки передбачає зростання ефективності в десятки разів і виводить компанію, що його здійснює, на принципово новий рівень розвитку.

Висновки. Таким чином, необхідність в реінжинірингу пов'язана з високою динамічністю сучасного ділового світу, виробник вимушений постійно пристосовуватися до нових технологій і до запитів споживачів, що постійно змінюються, інертність пірамідальної організації – гальмо на шляху до виживання компаній. Вирішення проблеми сьогодні – зміна базових принципів організації компанії і перехід їх до орієнтації не на функції, а на процеси.

Список використаної літератури

1. Гордополов В. Ю. Облік і контроль витрат операційної діяльності підприємств торгівлі: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.09 – Бухгалтерський облік, аналіз та аудит / В. Ю. Гордополов. – К., 2016. – 20 с.
2. Поддєрьогін А. М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я. І. Невмержицький // Фінанси України. – 2007. – № 10. – С. 119–127.
3. Арєф`єва О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О. В. Арєф`єва, І. Є. Мельник. – К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.
4. Григораш О. В. Роль і місце економічної діагностики в підвищенні ефективності управління діяльністю підприємства / О. В. Григораш, С. І. Плакида // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: збірник матеріалів всеукраїнської науково-практичної конференції. – 2011. – Т. 2. – С. 37–41.
5. Хмельницькая Г. С. Реинжиниринг как эффективная инновация в управленческом деле [Электронный ресурс] / Г. С. Хмельницкая, К. М. Надудик. – Режим доступа: http://belisa.org.by/ru/print/?brief=r29_gr_2005.
6. Моделирование финансовых потоков предприятия в условиях неопределенности: монография / Т. С. Клебанова, Л. С. Гурьянова, Н. Богониколос, О. Ю. Кононов, А. Я. Берсуцкий. – Х.: ИНЖЕК, 2006. – 312 с.
7. Табачникас Б. И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] / Б. И. Табачникас // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=21#432>.
8. Богатин Ю. В. Экономическое управление бизнесом: учеб. пособие для вузов / Ю. В. Богатин, В. А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 391 с.