

## РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Гвоздь М.Я., Парій І.В., 2010

**Виокремлено та розглянуто складові реінжинірингу бізнес-процесів. Наведено вимоги і принципи, які ставляться до реінжинірингу бізнес-процесів. Зроблено спробу сформулювати цілі інструментарію реінжинірингу. Висвітлено значення інформаційного забезпечення під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.**

**Ключові слова:** цілі реінжинірингу, бізнес-процеси, реінжиніринг.

**The constituents of reinzhiniring processes of business are selected in the article and considered. Requirements and principles which behave to the reinzhiniring processes of business are given. An attempt to form the aims of tool of reinzhiniring is done. The role of the informative providing is reflected at introduction of reinzhiniring biznes- processes.**

**Keywords:** aims of reinzhiniringu, business processes, reinzhiniring.

### Постановка проблеми

На вітчизняних і закордонних виробничих підприємствах проблема вибору засобу адаптації до існуючих умов функціонування є надзвичайно актуальною. У зв'язку із цим популярності набрали нові засоби управління, такі, як: “just in time”, benchmarking, а разом із тим і реінжиніринг бізнес-процесів (РБП), які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємств. Важливість впровадження реінжинірингу бізнес-процесів зумовлена необхідністю адаптації до динамічного бізнес-середовища, де безперервні і доволі істотні зміни в технологіях виробництва, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайним явищем. Підприємства, прагнучи зберегти свою конкурентоспроможність на ринку, вимушені застосовувати нові методи управління, адже сьогодні споживачам та клієнтам представлено широкий спектр товарів і послуг, які характеризуються найрізноманітнішими особливостями. Споживач звертає увагу на найпривабливіші із них, які максимально задовольняють його вимоги. У результаті цього виробники змушені безперервно модернізувати своє виробництво, домагаючись зниження собівартості продукції, оптимізації ресурсів, підвищення рівня якості продукції, налагодження випуску продукції з інноваційним наповненням, яка б користувалася підвищеним попитом та була конкурентоспроможною на зовнішньому і внутрішньому ринках, звертаючись до концепції реінжинірингу бізнес-процесів і через це давала б можливість підприємствам, де був впроваджений інструментарій домагатись очікуваних результатів. Реінжиніринг – комплексне поняття, яке містить у собі як вихід на якісно новий рівень, так і повну модернізацію технічних рішень на конкретному об'єкті [1]. На виробничих підприємствах, де до сьогодні збереглися бюрократизм і застарілі методи керівництва постійно зростає роль та значення реінжинірингу бізнес-процесів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питанням РБП дедалі більше присвячують наукові праці як українські, так і зарубіжні вчені. Та все ж таки у вітчизняній фаховій літературі використанню інструментарію реінжинірингу приділяється доволі мало уваги. Серед наукових праць, присвячених цій тематиці, зустрічаються праці О. Виноградової, В. Пономаренко, Т. Пуліної, Щегельської та ін. У контексті висвітлення цього питання значне місце відводиться працям таких зарубіжних вчених, як М. Хаммер,

Дж. Чампі, Т. Давенпорт, С. Стрікленд, Ф. Уллах, Е. Ойхман, П. Страсман, Е. Зіндер, Ю. Тельнов та ін. Однак вчені не повністю розглянули специфіку впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на виробничих підприємствах. Також не достатньо приділено уваги важливості застосування нових інформаційних технологій і програмного забезпечення під час реалізації цього засобу управління.

### **Постановка цілей**

Метою статті є висвітлення теоретичних аспектів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на виробничих підприємствах. Окрім того зроблено спробу з'ясувати цілі реінжинірингу та висвітлити сильні і слабкі аспекти РБП як важливого засобу підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств.

### **Виклад основного матеріалу**

Сьогодні реінжиніринг бізнес-процесів належить до числа тих засобів менеджменту, які дозволяють підвищити ефективність виробництва за умови правильного його застосування. Вивчаючи та характеризуючи теоретичні аспекти високоефективного засобу менеджменту – реінжинірингу, досліджено, що як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, описуючи цей інструментарій, зазначають, що поняття реінжинірингу бізнес-процесів містить у собі три ключові складові: “істотне поліпшення”, “радикальне перепроєктування” та “бізнес-процес”. Саме розкриття змісту цих складових приводить до розуміння сутності реінжинірингу. Істотне поліпшення – це не просто підвищення певного параметра підприємства або покращання роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності ведення бізнесу, здійснення прориву в управлінні. Радикальне перепроєктування означає звернення до першопричин речей. Про це пише і основоположник теорії реінжинірингу Майкл Хаммер та зазначає, що термін “радикальний” має найважливіше значення у розкритті сутності інструментарію, а у словнику трактується як “фундаментальний, корінний”. М. Хаммер разом із своїм соратником Дж. Чампі, даючи визначення реінжинірингу, зазначають, що це радикальні зміни бізнес-процесів заради значного підвищення ефективності діяльності підприємства. Тобто реінжиніринг – це не поліпшення існуючого стану речей, не вжиття косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це – повна відмова від того, що було раніше, нове розуміння та бачення того, як робота повинна бути виконана. Третя ключова складова у визначенні – “бізнес-процес”, під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Майкл Хаммер, який назвав себе спеціалістом з питань бізнес-процесів, в площині цього питання зазначає [10]: “Процес – це організований комплекс взаємопов’язаних дій, які в сукупності дають для клієнта цінний результат”. Своєю чергою, бізнес-процес доцільно трактувати як спосіб забезпечення результатів, які підприємство пропонує споживачам. Отже, реінжиніринг – це революційне усунення на виробничому підприємстві кризових явищ (точкове покращання бізнес-процесів), комплексна його трансформація (комплексне покращання бізнес-процесів), створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу [4, с. 12–15]. РБП втілюється стрибкоподібно, у великих масштабах, перебудовуючи підхід до управління підприємством із функціонально орієнтованого на процесоорієнтований. Це дає можливість розглядати діяльність підприємства наскрізно, виявляти “вузькі місця” та починати їх перепроєктування.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів вчені-дослідники вважають забезпечення виживання підприємства в екстремальних ситуаціях, різке прискорення його реакції на вимоги зовнішнього середовища, а з огляду на це, виділяють такі цілі реінжинірингу [2, с. 24–26]:

- істотне підвищення ступеня задоволення потреб споживача через призму роботи з клієнтом у режимі 24 x 365 днів та орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу за допомогою оптимізації виробничого процесу (відсутність простоїв обладнання, браку ресурсів, тобто налагоджена виробнича логістика);
- різке зниження витрат часу на виконання завдань шляхом скорочення кількості узгоджень (працівник на місці приймає рішення про виконання завдання та несе за це відповідальність);
- скорочення до мінімуму функцій, які дублюються через призму переорієнтації із функціонального на процесний підхід;

- значне підвищення рівня якості (на підприємствах з процесним підходом до управління за виконання кожного кроку процесу відповідають учасники процесу, де чітко занотовується хто, що виконує і виконання завдання виконавець засвідчує власним підписом, а це стимулює до якісного виконання завдань);
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника;
- різке скорочення чисельності персоналу – скорочується рівень ієрархії, впроваджуються інформаційні технології, перехід на автоматизоване виробництво, скорочення обсягів рутинної роботи;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і “суспільства знань”.

Підприємство загалом є сукупністю процесів як і окремих цехів є сукупністю виробничих і технологічних бізнес-процесів. Під час реалізації реінжинірингу формуватиметься його стратегія, орієнтована на споживача і заснована на маркетинговому підході, що забезпечує знання про те, що, кому, коли потрібно на сегментах ринку, які конкурентні переваги повинна мати розроблювальна продукція, щоб їй віддали перевагу споживачі.

Оскільки об'єктом під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів є процеси підприємства, то звідси зрозуміло, що необхідною умовою під час реалізації концепції є процесоорієнтований підхід. Це вимагає дотримання таких вимог:

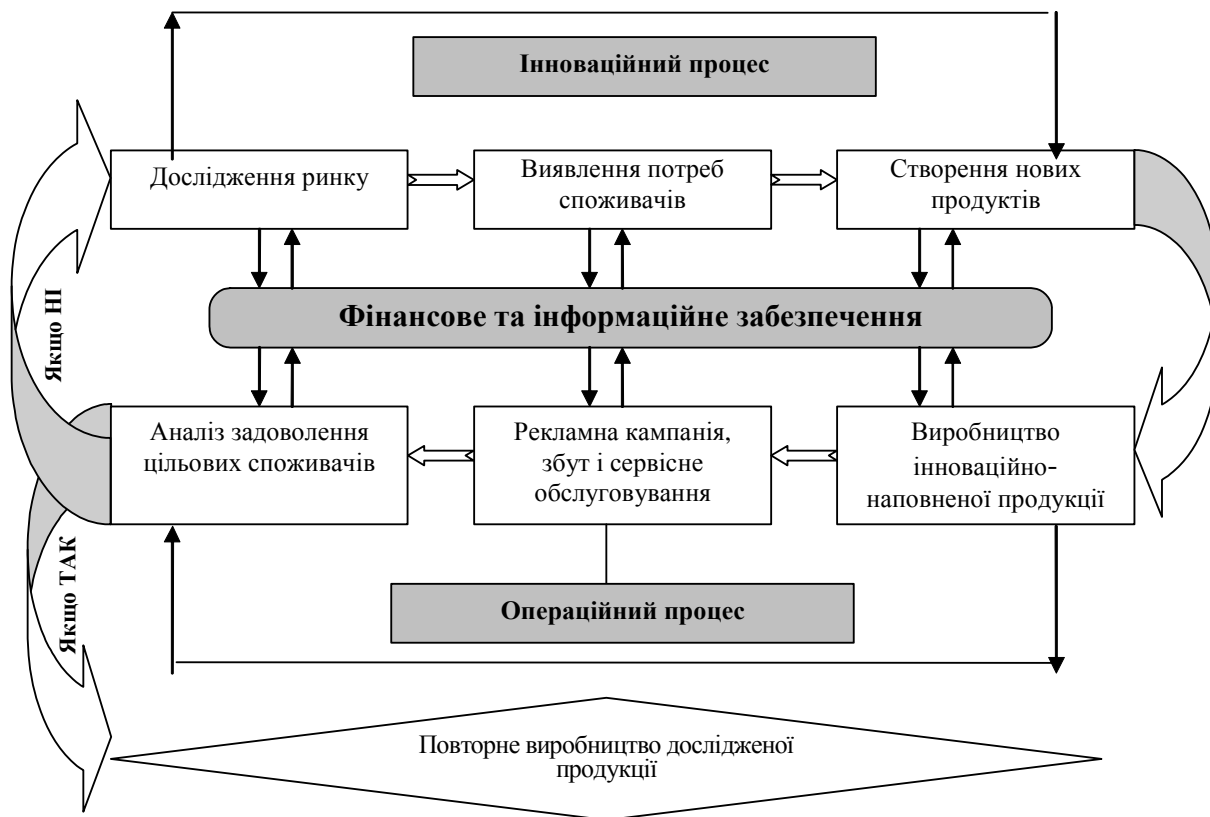
- 1) необхідно розглядати бізнес-процеси не тільки очима керівництва або власників підприємства, але й орієнтуватися на погляди споживачів продукції;
- 2) тільки творчі підходи, що застосовані для вирішення підприємницьких проблем, допоможуть перепроєктувати бізнес-процеси;
- 3) розсудливо підходити до використання спеціального програмного забезпечення у разі здійснення реінжинірингу;
- 4) цілеспрямований творчий настрій колективу та ініціатива керівництва щодо передбачуваних змін на підприємстві;
- 5) уміння швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища.

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб споживача, тобто погляд на компанію з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували в організації. Уся діяльність підприємства має унікальний набір бізнес-процесів, взаємодія яких спрямована на створення споживчої цінності.

Важливе місце під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів відводиться інформаційному забезпеченню, адже інформація поширюється крізь усі процеси підприємства. Якщо розглянути взаємозв'язок інноваційного та операційного процесів, то достатньо чітко відображено значення інформаційного забезпечення (див. рисунок). Безумовно, для дослідження ринку, його ідентифікації, розмірів, проводяться маркетингові дослідження, а під час цього вивчаються існуючі та потенційні споживачі та виявляються цілком нові потреби ринку, які підприємство може обслуговувати. За результатами досліджень відбувається створення інноваційно-наповненого продукту, який відповідатиме потребам та вимогам ринку. У контексті цього питання доцільно ще раз зазначити, що важливим фактором ефективного впровадження реінжинірингу є створення належної системи його інформаційного забезпечення. Сьогодні інформація не лише є набором даних, а посідає місце одного із найважливіших ресурсів підприємства. Важливою умовою успішного проведення реінжинірингу є забезпечення повноти, якості, своєчасності, кількості, вимірюваності інформаційних ресурсів.

Інформація поширюється крізь усі бізнес-процеси, саме тому на особливу увагу в контексті впровадження реінжинірингу заслуговує аналіз руху інформаційних потоків, під час якого можна виявити ступінь забезпеченості наявністю необхідною і достовірною інформацією для кожного окремого бізнес-процесу та визначити її адресність, джерела і споживачів інформації, встановити раціональність організованих і взаємозалежних внутрішніх потоків інформації. Інакше кажучи, така складова повинна розглядатися як окремих бізнес-процес, спрямований на усунення дублювання документообігу і показників у внутрішніх документах підприємства, а також на мінімізацію маршрутів проходження документів від джерела до споживача.

Згідно з теорією Майкла Хаммера інформаційні технології є ключовими передумовами, що дають можливість для реінжинірингу, для радикальних змін у правилах і фундаментальних положеннях управління [11].



Схематичне відображення місця інформаційного забезпечення у взаємодії інноваційного та операційного процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів на виробничому підприємстві тісно поєднаний із новими інформаційними системами, прогресивним програмним забезпеченням, тому потрібно бути готовим до додаткових витрат на впровадження цих засобів на виробничому підприємстві. Сучасний стан багатьох виробничих підприємств України є не найкращим, тут спостерігається використання зношеного застарілого обладнання, старі методи і підходи щодо організації виробництва, низький рівень рентабельності та інноваційного поповнення продукції. Тому на цьому етапі доцільно було б менеджерам багатьох підприємств вдатися до радикального реформування, яке передбачає, насамперед, кардинальну трансформацію бізнес-процесів. Адже об'єктом реінжинірингу є процеси, а не компанія. Підприємство проводить реінжиніринг не відділів виробництва, не управління і продажів, а реінжиніринг підходів до виконання роботи, які виконують робітники цих відділів. Бюрократизм, який сьогодні існує на багатьох виробничих підприємствах, що спричинений ієрархічною структурою цих підприємств часто-густо перетворює прості завдання у складні процеси. Це супроводжується втратами часу, зростанням частки витрат, збільшенням простоїв та зниженням якості продукції. Отож, реінжиніринг змінює існуюче складне на нове, просте і ефективне. Цей засіб менеджменту покликаний змінити базові принципи організації виробничого підприємства і перейти до орієнтації не на функції, а на процеси. При цьому будь-який конкретний процес може складатися з великої кількості функцій, і через це бачимо причину інтеграції в єдиний бізнес-процес. Звично спостерігати, що більшість організаційних структур орієнтують своїх працівників на внутрішні цілі, мету діяльності свого підприємства, його місію, а також стратегію, зовсім забуваючи про процеси. Тому в підрозділах виробничого підприємства спостерігається політика закономірності до некерованості процесів. За такого перебігу справ нехтується також і відповідальність працівників за виконану ними роботу, адже вони відповідальні за діяльність свого підрозділу

в загальному, але не несуть відповідальності за бізнес-процес та виконані завдання особисто, а це знижує якість виконання поставлених завдань.

Ключовим моментом реінжинірингу є переорієнтація діяльності підприємства на процесний підхід, а саме – на спосіб реалізації змін, тобто перебудові бізнес-процесів, які підлягають перепроєктуванню. У результаті цього кілька операцій поєднуються в один бізнес-процес, відповідальність за нього покладається на одну людину або ситуаційну команду. У цьому разі відповідальність ґрунтується на праві приймати рішення самостійно на своєму робочому місці. Такий підхід, безперечно, приведе до скорочення управлінської піраміди і менеджменту взагалі, зменшенню перевірок і контролю, а разом із тим скорочення суми накладних витрат та підвищення якості виконуваних завдань.

Дуже важливим аспектом під час впровадження реінжинірингу бізнес-процесів є опір змінам з боку персоналу. При цьому дуже важливим є досягнення духу дружньої атмосфери і розуміння, що зміни приносять позитивні зрушення. Другою перешкодою, яка виникає з боку персоналу, є чітке освоєння ними та практична реалізація нових методик поведінки, які задекларував проведений реінжиніринг. Альтернативою виходу із цієї проблеми може бути залучення ефективних консультантів, які б допомогли впровадити в життя потрібні зміни. Отже, в практичному аспекті реалізація реінжинірингу на виробничому підприємстві включає такі елементи:

- правильне дотримання принципів управління бізнес-процесами;
- запровадження нових інформаційних систем та використання нового програмного забезпечення;
- ефективні методи та техніки подолання опору змінам в організації, де впроваджується реінжиніринг;
- застосування найрізноманітніших методик і способів вирішення назрілої проблеми;
- залучення сторонніх консультантів, які б правильно впровадили реінжиніринг.

### **Висновки**

Беручи до уваги стан виробничих підприємств в Україні, їхню рентабельність, усталену бюрократію, небажання керівників щось змінювати, а також перебої у їх розвитку, економічну ситуацію в країні, доцільним є застосування реінжинірингу бізнес-процесів, як ефективного та дієвого засобу покращання діяльності виробничих підприємств. Прикрим є факт ускладнення цього інструменту у вітчизняній практиці через відсутність адаптованого до особливостей українських виробничих організацій консалтингового забезпечення, яке б дало можливість ефективно організувати супровід у впровадженні реінжинірингу бізнес-процесів. Помітним залишається й відсутність практичного досвіду впровадження інструментарію реінжинірингу у діяльність вітчизняних виробничих підприємств. Важко не згадати і про потрібні значні фінансові ресурси на реалізацію цього засобу менеджменту, адже не всі виробничі підприємства, які сьогодні залишаються і так в кризовому стані, здатні знайти потрібні кошти.

### **Перспективи подальших досліджень**

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розроблення моделей бізнес-процесів конкретних організацій, які використовуватимуться під час проведення реінжинірингу. Важливим буде врахування іноземного досвіду і помилок під час реалізації реінжинірингу. Цікавим було б у майбутньому дослідити реінжиніринг як інноваційний інструмент виходу з кризи.

1. *Николенко Н.П. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании / Н.П. Николаенко. – М.: Страхование ревью, 2001. – 123 с.* 2. *Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: подход. методы, ередс-зва. М.: СИНТЕГ, 2000.-340 с.* 3. *Лазебник Р.М., Марченко В.Н. Реинжиниринг бизнес-процесів як основа успішної діяльності галузевих НДІ // Прометей: Регіональний збірник наукових праць з економіки. – Донецьк: Юго-Восток, 2002. Вип. 9. – С. 108–115.* 4. *Оптимизация бизнес-процессов / М. Гордеев, А. Борисов, Н. Коршак // Управление человеческим потенциалом. – 2005. – № 3. – С. 12–15.* 5. *www.management.com.ua.* 10. *Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня. – М.: Добрая книга, 2005. – 336 с.* 11. *Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate // Harvard Business Review. – 1990. – July–August.*