

О.І. Момот, д-р екон. наук, П.І. Самойлов, Донецьк, Україна

РЕІНЖІНІРИНГ – ОДИН З ШЛЯХІВ ПО ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СВІТОВОЇ КРИЗИ

Стаття присвячена переосмисленню і радикальному перепроєктуванню бізнес-процесів (реінжинірингу). Запропоновано етапи використання реінжинірингу для українських підприємств. Приведено розроблений алгоритм проведення реінжинірингу. Приведенні рекомендації для проведення реінжинірингу на українських підприємствах.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, радикальне перетворення, поліпшення, якість, криза, економічний ефект, перепроєктування

Статья посвящена переосмыслению и радикальному перепроектированию бизнес-процессов (реинжиниринг). Предложены этапы использования реинжиниринга для украинских предприятий. Приведен разработанный алгоритм проведения реинжиниринга. Приведены рекомендации для проведения реинжиниринга на украинских предприятиях.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, радикальное превращение, улучшение, качество, кризис, экономический эффект, перепроектирования

Paper is devoted to rethinking and radical redesign of business processes (reengineering). Proposed phases of reengineering for Ukrainian enterprises. An algorithm is developed for reengineering presents recommendations for reengineering at Ukrainian enterprises.

Keywords: reengineering, biznes-process, radical transformation, improvement, quality, crises, economic effect, pereproektuvannya

Постановка проблеми

В умовах сучасної економічної кризи дуже багато питань постає перед суб'єктами господарювання з приводу мобілізації внутрішнього економічного потенціалу для подолання фінансових проблем, а також труднощів, що пов'язані з оптимізацією власного капіталу, скороченням персоналу, переходом на скорочений робочий день, нестачею власних обігових коштів, збільшенням кредиторської заборгованості, неможливістю своєчасно сплачувати заробітну плату працівникам. Необхідно відзначити, що дуже багато бізнес-процесів у виробничій системі підприємства є неефективними, що спонукає топ-менеджмент переглядати функціональні складові виробництва, вести пошук альтернативних варіантів виходу з кризи. Треба зазначити, що не завжди саме удосконалення бізнес-процесів може привести до суттєвих позитивних результатів. Усе це, зрозуміло, визначається в індивідуальних випадках, але треба зауважити, що дуже велика необхідність

виникає в підприємств у сучасних умовах саме до використання реінжинірингових заходів, завдяки яким можна здійснити перепроєктування бізнес-процесів під потреби сучасного ринкового середовища з урахуванням впливу на нього кризових явищ в економіці.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) – це такий підхід до управління, який дозволяє зробити «прорив», дає різке підвищення продуктивності й ефективності діяльності підприємства, на відміну від постійного щоденного поліпшення бізнес-процесів. BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування.

Оскільки кожне поліпшення якості викликає економію за багатьох статтями витрат, які зв'язані з переробками браку, виробничими відходами, проведенням перевірок, поверненням продукції покупцям і так далі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання реінжинірингу бізнес-процесів не є новим у сучасній науковій літературі. Сучасні підходи щодо обґрунтування ефективності реалізації реінжинірингу та практичного втілення реінжинірингу бізнес-процесів досліджені і розроблені відомими зарубіжними вченими. Серед зарубіжних варто назвати Зіндера Е., Оболенскі Н., Хамера М., Робсона М., Чампі Д., Фезе Е., Улаха Ф. та інших. Значний внесок у дослідження питання реінжинірингу зробили також вітчизняні вчені: Абдікеев Н., Данько Т., Железко Б., Ільдеменов С, Ільїн В., Кисельов А., Мединський В., Тельнов Ю., Черемних О.С., Черемних С.В.

Метод реінжинірингу взятий на озброєння провідними компаніями світу. Але для України реінжиніринг бізнес-процесів – відносно новий підхід до управління. Його поява пов'язана з розвитком інтересу до реструктуризації бізнесу в нових умовах. У роботах українських дослідників цьому підходу приділяється все ж не достатньо уваги. Реінжиніринг поки що мало застосовується у вітчизняному бізнесі. Тому необхідно розібратися в суті реінжинірингу як одного з напрямів запобігання кризовим явищам на підприємствах України.

Формулювання мети:

Метою даної статті є опис однієї з можливих шляхів виходу українських підприємств з світової кризи.

Виклад основного матеріалу:

Родоначалником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, *реінжиніринг* — це фундаментальне переосмислення і

радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) - це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. РБП застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Істотне поліпшення – це не просто підвищення певного параметру підприємства або покращення роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу – разючий прорив в ефективності функціонування.

Радикальне перетворення означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг – не поліпшення існуючого положення речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана [1].

Третє ключове слово у визначенні – «бізнес-процес» слід розглянути окремо та більш детально.

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Широко використовується функціональне управління, що породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку.

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих бізнес-

процесів, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця.

Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах. Під *бізнес-процесом* у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес можна подати як об'єкт, що характеризується поняттями, наведеними на рис. 1.

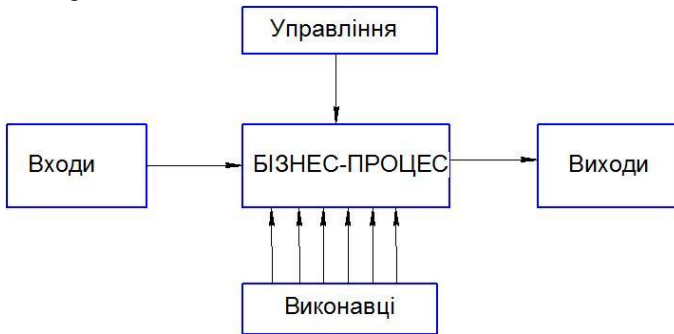


Рисунок 1 – Визначення бізнес-процесів організації

Об'єктом реінжинірингу є не організації, а процеси. Компанії піддають реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництва, а роботу, що виконується персоналом цих відділів [2].

Реінжиніринг базується на використанні *сучасних інформаційних технологій* для досягнення нових ділових цілей. Сучасні інформаційні технології, з одного боку, прискорюють зв'язки учасників бізнес-процесів, а, з другого боку, підвищують якість прийнятих рішень в ході виконання бізнес-процесів.

Реінжиніринг володіє наступними властивостями:

- відмова від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу як би з «чистого аркуша». Це дозволяє здолати негативну дію господарських догм, що склалися;

- зневага системами, що діють, структурами і процедурами компанії і радикальна зміна способів господарської діяльності;

- якщо неможливо переробити своє ділове середовище, то можна переробити свій бізнес;

- приведення до значних змін показників діяльності (на порядок тих, що відрізняються від попередніх) [3].

Перш за все, треба зазначити, що впровадження РБП в Україні має специфічні особливості, пов'язані зі спадщиною, що дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою.

Організаційна структура більшості українських підприємств незалежно від їхньої галузевої приналежності і юридичного статусу була спрямована на виробництво; створена ієрархічна, авторитарна система управління, непрозора і найчастіше неадекватна система контролю, що зводить нанівець мотивацію персоналу. Недоліки такої структури полягають у:

- невідповідності планів реаліям,
- складності адаптації до змін навколишнього середовища,
- складності підтримки якості, необхідної споживачу,
- дублюванні функцій різноманітними підрозділами підприємства, що призводить до збільшення накладних витрат і затягнутого прийняття рішень.

Так, реінжиніринг припускає такі зміни в організації бізнесу вітчизняних компаній:

- скасування менталітету "плановиків"; трансформація бюрократичної системи управління підприємства, орієнтація на потреби споживача, а не на виробництво;
- оптимізація організаційної структури підприємства, тобто підпорядкування її ринку.

Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву підприємств необхідно мати рішучість піти на зміни і намагатися сприймати ситуацію на підприємстві нібито "збоку" [4].

На думку Буценко І.Н. у вітчизняній практиці реінжиніринг доцільно застосовувати в наступних трьох основних ситуаціях.

По-перше, в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися в явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту підприємства і тому

подібне. У сучасній українській економіці така ситуація характерна для державних і приватизованих підприємств традиційних галузей - машинобудівної, текстильної, аграрної сфери. Ситуація кризи посилюється такими чинниками, як скорочення традиційних ринків сировини, відсутність сталих структур і процедур, що мінімально відповідають вимогам ринкового середовища, фінансова криза і низький рівень фінансового управління і т. д.

По-друге, в умовах, коли поточне положення підприємства може бути визнане задовільним, проте прогнози його діяльності є несприятливими. Підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту і т. д. Така ситуація характерна для багатьох українських банків, фінансових компаній, комерційних організацій.

По-третє, реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидкокорослі і агресивні організації і підприємства. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Багато підприємств вважають, що знайшли якнайкращу модель бізнесу, в якій не варто що-небудь істотно змінювати. З часом подібний підхід приводить до того, що конкуренти наздоганяють і випереджають такі підприємства, а самі підприємства все гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури в цілому. Тому реінжиніринг виступає як засіб виживання в сучасних умовах [5].

Для більшості українських підприємств найбільш актуальний у наш час є кризовий реінжиніринг, потенціал якого служить основним чинником успішного і стабільного розвитку. Ода з найбільш істотних переваг реінжинірингу - здатність сприяння швидким змінам в бізнесі, що забезпечують можливість не тільки зберегти місце на ринку, але і добитися у відносно короткі терміни крутого перелому, міцного фінансового положення, високого суспільного іміджу.

Проаналізувавши світовий практичний досвід реінжинірингу, можна запропонувати наступні етапи використання реінжинірингу для українських підприємств:

1. Цільовий етап

Постановка кінцевої мети проекту. На цьому етапі треба визначитися з вимірювальними масштабами проекту (внутрішньофункціональний, міжфункціональний, міжорганізаційний). Внутрішньофункціональний – напрямком проекту є окремі завдання, дії, функції. Міжфункціональний –

напрямом проекту є міжфункціональні бізнес-процеси в організації. Міжорганізаційний - проект поєднує не одну конкретну організацію, а декілька, які входять в ділові відношення одна з однією («компанія та її клієнти» або «постачальників та компаній»). Для всього цього використовуються методи та засоби моделювання та аналізу.

2. Вибірний етап

Обрання шляхів та напрямку розвитку підприємства. Треба обрати конкретні задачі та цілі підприємства; визначитися з споживачами свого товару, з їх потребами та вимогами; обрати «ринок» свого товару. На цьому етапі можливо проводити свої дослідження або орієнтуватися на досвід інших компаній, навіть на досвід конкурентів, додавши свою «родзинку».

3. Проектний етап

Планування процесу. На цьому етапі треба дотримуватися певних вимог:

- проведення здійснюється фахівцями;
- оптимізація цільової функції;
- збільшення продуктивності (за рахунок скорочення тривалості виробничого циклу);
- складання критеріїв ефективності та результативності процесів;
- систематизування контролю процесу.

4. Реструктуризація підприємства

Складання нової структури підприємства та вироблення певної кадрової політики. На даному етапі треба забезпечити ефективну роботу функціонування нових процесів. Для цього потрібно проаналізувати наслідки запропонованого рішення, сформулювати модель нової структури підприємства, не забуваючи про вкладення принципів корпоративної культури в нову структуру. Це допоможе розподілити взаємини та повноваження в новому підприємстві, дасть можливість визначити кількість та види потрібних посад, необхідні вимоги до їх зайняття: кваліфікацію та її рівень, потрібність навчання.

5. Технологічний етап

На даному етапі треба сформулювати вимоги до експлуатаційних, функціональних, технічних характеристик нових концепцій та технологій. Проводиться оцінювання їх дії на роботу підприємства. Виходячи з оцінювання обираються технології, які будуть ефективними для даного підприємства.

6. Технічний етап

Визначення сукупності споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов діяльності підприємства. На цьому етапі визначаються характеристики приміщень, узгоджуються плани та проекти приміщень та необхідні для забезпечення умов діяльності підприємства системи (енергетична система, система водопостачання, вентиляція і т.д.).

7. Виконавчий етап

Виконання політики підприємства. На цьому етапі визначається які зміни треба провести у внутрішній політики для досягнення поставлених задач та цілей. Тут треба визначити чи треба змінювати політики підприємства чи будувати нові процеси на основі вже існуючої політики.

8. Активізуючий етап

Активізування доступних ресурсів для здійснення проекту. Цей етап проводиться для забезпечення максимально швидкої та ефективної віддачі від нового проекту. Складається бюджет витрат, оцінюються переваги та ризики кожного рішення. Складається план роботи по кожному напрямку, який включає мету, проблеми, ресурси та відповідальних осіб. Впроваджується стратегія управління процесом для збільшення успішності реалізації проекту.

9. Реалізаційний етап

Для перевірки дієвості розроблених підходів та рекомендацій необхідне здійснення «пілотних проектів», які продемонструють їх ефективність та результативність. Для досягнення швидкого успіху потрібно швидко їх реалізувати. В процесі утілення реінжинірингу можливо отримати швидкий ефект при мінімальному залученні ресурсів.

10. Аналіз результатів

Проведення аналізу результатів та порівняння з поставленою метою. Якщо мета не досягнути потрібно виявити причини недосягнення та їх усунути.

Розроблений алгоритм проведення реінжинірингу приведено на рис. 2

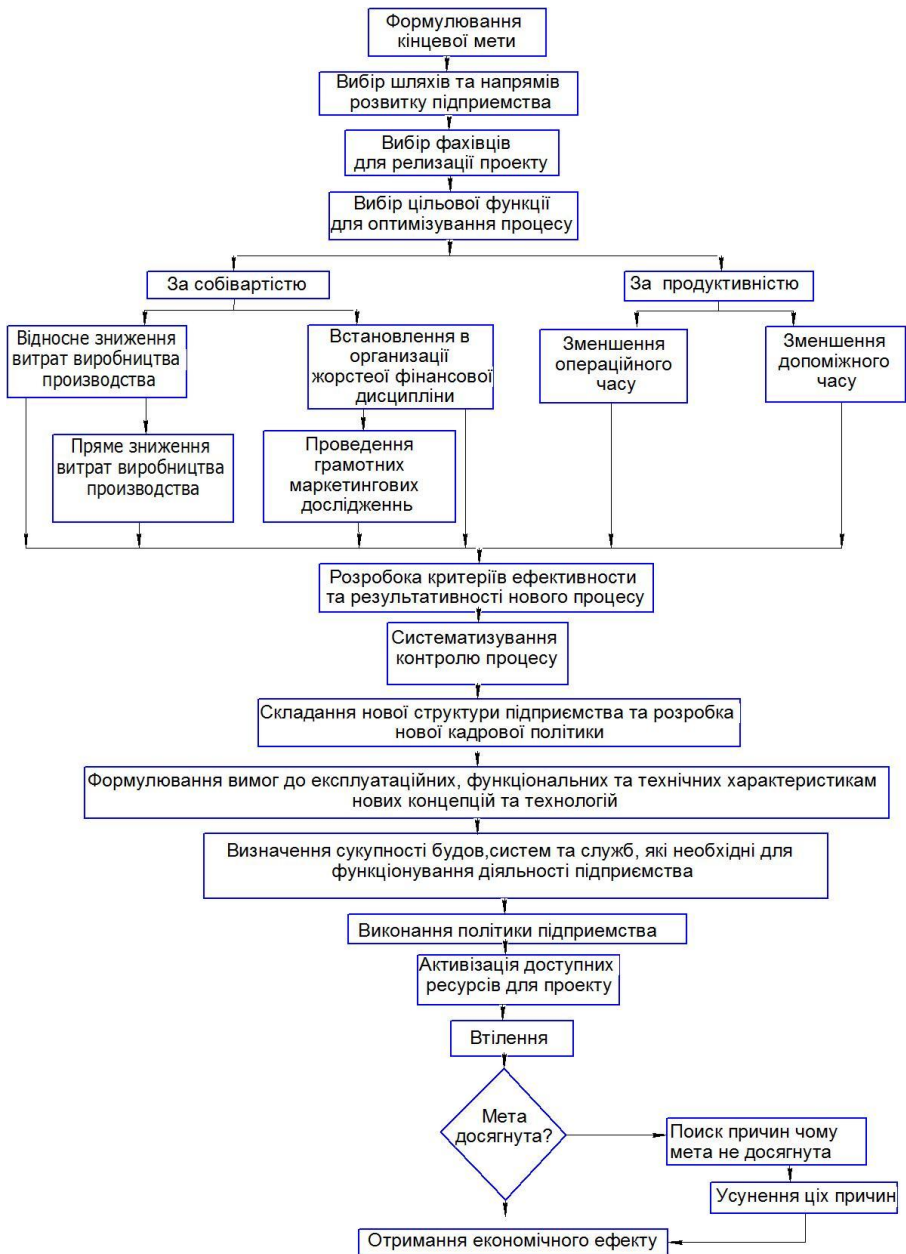


Рисунок 2 – Розроблений алгоритм проведення реінжинірингу

Виводи з даного дослідження і перспективи:

1. Реінжиніринг – є актуальним способом оптимізації діяльності підприємства в Україні, бо більшість підприємств працюють за старими процесами та організаційним структурам, які віджили своє.

2. В час світової кризи українські підприємства мають потребу у кризисному реінжинірингу. Це дасть спромогу вітчизняним підприємствам не тільки зберегти своє місце на світовій арені , але й відносно у короткий час покращити своє фінансове становище, що у даний час буде сприяти поліпшенню громадського іміджу.

3. Для більш успішнішого реінжинірингу потрібно в першу чергу мотивація, керівництво, комунікації, співробітники.

4. Реінжиніринг дасть спромогу переоцінити процеси підприємства, провести перерозподіл ресурсів, що забезпечить більшу продуктивність. Це різко, стрибкоподібно покращить показники діяльності підприємства.

5. Реінжиніринг потрібно розглядати як впровадження сучасних технологій та концепцій для випередження конкурентів, виведення цілей підприємства на новий, більш високий рівень.

Список використаних джерел: 1. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. Пер. с англ. –СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332с. 2. *Анна Быкова* Реінжиніринг корпорації «Економические стратегии», 2000, №3, с. 107-117. 3. *Буценко И.Н.* Реінжиніринг – зарубіжний підхід к обновлению бизнеса в Украине // Экономика и управление. - 2005 - № 6., с 11-16. 4. *Оксана Щегельська* Реінжиніринг бізнес-процесів — необхідність в умовах динамічного ринку [«Рынок капитала»](#) 1999 р. №1-2. 5. *Момот А.И.* Экономический механизм управления качеством // Министерство образования и науки Украины. ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.

Поступила в редколлегию 15.02.2010