

Магістр 2 року навчання  
факультету міжнародних економічних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОКРАЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Розглянуто сутність та види реінжинірингу бізнес-процесів як сучасного методу стратегічного управління підприємством, а також основні системи, етапи, послідовність та наслідки впровадження реінжинірингу на підприємстві. Обґрунтовано набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу як інструмента покращення економічного стану підприємств.*

*Аннотация. Рассмотрены сущность и виды реинжиниринга бизнес-процессов как современного метода стратегического управления предприятием, а также основные системы, этапы, последовательность и последствия внедрения реинжиниринга на предприятии. Обоснован набор организационных, методических и информационных компонентов реинжиниринга как инструмента улучшения экономического состояния предприятий.*

*Annotation. The essence and types of the business process reengineering as a modern method of a company strategic management, and basic systems, steps, sequence and consequences of reengineering are studied. A set of organizational, methodological and informational components of reengineering as a tool for improving economic performance is substantiated.*

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

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на зміни та впровадження адекватних змін подальшої інтенсифікації своєї діяльності. Аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів стали основними стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. Тому існує нагальна потреба у застосуванні новітніх методів, технологій та інструментів адаптації підприємств до нових умов зовнішнього середовища, здатних найбільш повно реалізувати їх організаційно-управлінський та виробничий потенціал на ринку [1].

Актуальність теми визначається тим, що одна з новітніх концепцій розвитку процесорієнтованого управління базується на формуванні системи реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), яка була створена у 90-х роках ХХ ст. На сьогодні цей підхід широко використовують провідні компанії світу і це є одним із найбільш актуальних тем наукових досліджень.

Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування методичних підходів та наукових аспектів практичного втілення реінжинірингу досліджені і розроблені відомими зарубіжними вченими: М. Хаммером, Дж. Чампою, Т. Давенпортом, М. Робсоном, Ф. Уллахом, Е. Фрезе, Ф. Хілом та іншими. В останній час найбільшу увагу розробці проблем формування та реалізації процесів реінжинірингу приділяють вчені з країн-членів СНД: З. Айвазян, О. Ареф'єва, Л. Бляхман, М. Бородатова, П. Забелін, С. Козьменко, В. Мединский, Є. Ойхман, В. Тарасов.

Мета реінжинірингу – відмовитись від неефективних старих правил організації й ведення бізнесу, для чого їх необхідно виявити і замінити новими, які відповідали б сучасним вимогам. Результат реінжинірингу складно передбачити. Однак чим реальніша небезпека кризи або банкрутства, тим імовірніший успіх реінжинірингу, оскільки у його ході стимулюються ініціатива й активна інноваційна діяльність усіх працівників, що сприяє створенню нових, досконаліших і ефективніших бізнес-процесів [2].

На сучасному етапі економічного розвитку України, в умовах реформування економіки та перманентної економічної кризи саме реінжиніринг стає одним із найважливіших важелів успішної перебудови компаній, дозволяючи їм, при грамотному впровадженні, значно покращити показники економічної діяльності, збільшити ринкову частку, підвищити їх ринкову вартість тощо.

Реінжиніринг, як засіб управління, застосовується в різних напрямках діяльності підприємств, зокрема в межах процесного підходу, менеджменту, організаційної структури тощо. Проте всі дослідження фактично є розробкою лише теоретичної бази, а не розробкою методики практичної реалізації конкретних принципів реінжинірингу в сфері торгівлі.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це кардинальне переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень ключових показників результативності, таких, як витрати, якість, продуктивність праці та оперативність [3, с. 52].

Досягнення цілей забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу: стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;  
новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;

нова організаційна структура управління;

нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;

новий підхід щодо отримання інформації від споживачів; забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

У реінжинірингу зазвичай виділяють два, що істотно відрізняються, види діяльності:

1. Кризовий реінжиніринг (перепроєктування і реінжиніринг господарської діяльності), де йдеться про вирішення вкрай складних проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібний комплекс засобів, який дозволив би ліквідувати "вогнища захворювання".

2. Реінжиніринг розвитку (вдосконалення господарської діяльності торговельного підприємства), який застосовний тоді, коли справи у підприємства йдуть загалом непогано, але погіршала динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти.

Загальна схема проведення реінжинірингу підлягає такій логіці: аналіз і побудова моделі "як є", визначення вимог до нових бізнес-процесів (побудова моделі "як повинно бути"), впровадження перепроєктованих бізнес-процесів [1].

Етапи проведення реінжинірингу:

1. Формується бажаний образ фірми. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розроблення стратегії фірми, її основних орієнтирів і способів їх досягнення.

2. Створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми. Тут відтворюється (реконструюється) система дій, робіт, за допомогою яких компанія реалізує свої цілі. Проводиться детальний опис і документація основних операцій компанії, оцінюється їх ефективність.

3. Розробляється модель нового бізнесу. Відбувається те, що перепроєктувало поточного бізнесу – прямий реінжиніринг [2].

Удосконалення методик реінжинірингу проводиться в напрямках, які деталізують перераховані етапи й розширюють інструментарій, що підвищує ефективність його проведення.

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, яких раніше не існувало в організації.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у такому:

відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

робота виконавця стає багатоплановою, відбувається зростання розмаїтості роботи виконавця, що може стати значним фактором мотивації його праці;

замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і вибирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою у 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, мета яких – навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх працівників;

змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату; після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі підприємство може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу; у нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для керівника; змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських; ускладнення робіт виконавців приводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають у них у ході виконання процесу;

організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

змінюються адміністративні функції; одним із наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і справою сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців [1].

Реінжиніринг необхідний українським підприємницьким структурам, оскільки їм необхідні істотні зміни. Причому для більшості підприємств необхідно використовувати кризовий реінжиніринг, тобто такий, що передбачає комплекс категоричних заходів для ліквідації проблем організації.

Однак, як і у будь-якого засобу управління, у РБП є певні недоліки: він передбачає обов'язкове адміністративно-командне управління; при проведенні перепроєктування розглядається сам бізнес-процес, а не персонал. Працівник у цьому випадку виступає не більше ніж суб'єктом, якого можна звільнити.

Таким чином, в Україні застосування РБП може суттєво покращити ринкову діяльність, ліквідувати кризові явища. З урахуванням специфіки української економіки, стратегічним завданням підприємств є провадження комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів із одночасним застосуванням новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг застосовується майже у всіх сферах бізнесу, оскільки його застосування в управлінні підприємством сприяє не тільки підвищенню економічної ефективності, а й визначається всебічним використанням людського фактора, масштабним застосуванням новітніх технологій та розробок, вирішенням складних комплексних проблем [4].

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є вивчення теоретичних засад РБП і безпосередній перехід від теорії до поглибленої практичної розробки методології та рекомендацій із впровадження реінжинірингу.

**Література:** 1. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств / О. А. Бабак // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. – 2011. – № 17/1. – С. 55 – 60. 2. Ільчук О. О. Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / О. О. Ільчук // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2011. – № 4. 3. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : Изд. С.-Петербурзького університету, 2007. – 332 с. 4. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект / І. В. Колос // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 299. 5. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4.