

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-89>

УДК 65.014.1:003.13

Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління

Продіус О.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеського національного політехнічного університету

Найда Є.Д.

студентка
Одеського національного політехнічного університету

У статті досліджено сутність реінжинірингу бізнес-процесів як сучасну концепцію управління щодо підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Виявлено та проаналізовано головні помилки, що здебільшого перешкоджають ефективному проведенню реінжинірингу на вітчизняних підприємствах у сучасних умовах глобалізації економіки.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процеси, реінжиніринг, процесний підхід, організаційний розвиток, оптимізація.

Продіус О.І., Найда Є.Д. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В статье исследована сущность реинжиниринга бизнес-процессов как современной концепции управления по повышению уровня конкурентоспособности продукции, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности предприятия. Выявлены и проанализированы основные ошибки, препятствующие эффективному проведению реинжиниринга на отечественных предприятиях в современных условиях глобализации экономики.

Ключевые слова: процессное управление, бизнес-процессы, реинжиниринг, процессный подход, организационное развитие, оптимизация.

Prodius O.I., Naida E.D. BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS A MODERN MANAGEMENT CONCEPT

The article examines the essence of business process reengineering as a modern management concept to increase the level of product competitiveness, productivity growth, reduce production costs, improve the financial and economic results of the enterprise. The main errors that prevent the effective conduct of reengineering at domestic enterprises in the current conditions of globalization of the economy are identified and analyzed.

Keywords: process management, business processes, reengineering, process approach, organizational development, optimization.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна теорія і практика управління підприємствами вимагає кардинальних змін, що зумовлено глобалізацією світової економіки, підвищенням динамічності ринкового середовища і посиленням конкуренції. Причини необхідності появи нових підходів до управління пов'язані зі змінами в самому бізнесі: усе більшого значення для ефективності діяльності підприємства набуває використання інновацій, знань, втілених в інтелектуальному продукті; жорсткість конкуренції приводить до активізації пошуку новітніх методів управління підприємствами [1].

Таким чином, глобалізація економіки та конкуренція на внутрішньому і світовому рин-

ках приводить до необхідності використання технологій отримання конкурентних переваг. Безперервні зміни в промислових технологіях, ринках збуту та потреби клієнтів безпосередньо впливають на діяльність господарюючих суб'єктів і її результати. Одним із найбільш ефективних інструментів управління змінами є процесний підхід, або управління на основі бізнес-процесів підприємства [2, с. 3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ідея представлення підприємства у вигляді набору бізнес-процесів, а управління його діяльністю – як управління бізнес-процесами почала формуватися наприкінці 80-х років ХХ століття. Кращі компанії світу почали вирішувати для себе ці завдання та

на практиці довели важливість, ефективність, економічність і прогресивність переходу на клієнтоорієнтовану структуру управління виробництвом. Ця тенденція привела до включення управління процесами до критерію для одержання найпрестижніших нагород у сфері управління підприємствами [3].

Фундаментальні основи теорії реінжинірингу були закладені роботами М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А. В. Шера. Так, дослідженню проблематики управління бізнес-процесами підприємств присвячені праці М.Д. Аістової, С.В. Войтка, О.А. Гавриша, В.Г. Герасимчука, В.В. Дергачової, Л.Є. Довгань, О.О. Ільчука, І.М. Крейдич, А.В. Козаченко, П.В. Кутелева, І.І. Мазура, В.М. Марченко, Г.Г. Савіної, Д.М. Стеценка, В.Д. Шапіра. Проблема реінжинірингу бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Андерсен, Д.О. Баюра, Дж. Брендон, П.В. Брін, О.В. Віноградова, Г. Джохансон, В.Г. Єлиферов, В.В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Л.М. Таранюк, Л.І. Федулова, Д. Харрінгтон, М.Д. Шапот. При цьому сучасний стан проблеми здійснення реінжинірингу бізнес-процесів вимагає більш детального вивчення цього питання, якісного аналізу численних методик реінжинірингу та вдосконалення наявних механізмів у межах адаптації для подальшого застосування вітчизняними підприємствами.

Метою статті є дослідження сутності реінжинірингу бізнес-процесів як сучасної концепції управління щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроектування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [4].

Для дослідження було обрано підхід реінжинірингу бізнес-процесів – ефективного методу підвищення як національної, так і внутрішньофірмової конкурентоспроможності, що особливо важливо для країн із перехідною економікою, для яких найважливішою проблемою управління підприємствами стає підтримка конкурентоспроможності в умовах нестабільності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища.

Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, який випустив у співавторстві з Дж. Чампі книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі». Визначення реінжинірингу виникло у 1990 році у статтях, опублікованих Хаммером і Давенпортом та Шортом, які визначали реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи [3].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів за багаторазового зниження витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів.

У процесі реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розроблення удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розроблення плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак є низка загальних вимог, яким кожен із них повинен відповідати. У процесі проведення реінжинірингу можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів:

– Інтегрування бізнес-процесів. Складні трудові функції вимагають іншої організації, ніж більш прості. Природно, що в реальності один співробітник не завжди може виконати всі етапи роботи своїми силами. У такому разі створюється команда, відповідальна за цей процес.

– Горизонтальне стиснення бізнес-процесів. Порівняльні оцінки, що надаються компаніями, які вже реалізували реінжиніринг бізнес-процесів, показують, що перехід від традиційної організації процесу до виконання однією людиною здатний знизити кількість персоналу і зменшити часовий цикл виконання процесу приблизно в 10 разів. Кількість витрат і помилок істотно знижується, що дає змогу не тримати в штаті фахівців, які вирішують такі проблеми. Зменшуючи чисельність

персоналу і чітко розподіляючи обов'язки, керувати процесами стає набагато простіше.

– Децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів). Розширено низку рішень, які виконавці певних робіт можуть приймати самостійно, не звертаючись до керівництва компанії.

– Логіка реалізації бізнес-процесів. Для економії часу часто різні завдання виконуються паралельно, таким чином підвищуючи ефективність від виконаної роботи.

– Диверсифікація бізнес-процесів. Процеси виконання можуть бути різного типу. Наприклад, традиційний процес, спрямований на виробництво масової продукції. Передбачається, що він повинен бути виконаний одноманітно для всіх входів і привести до узгоджених виходів. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані і більшою мірою розраховані на винятки і приватні випадки.

– Розроблення різних варіантів бізнес-процесів. У сучасних умовах важливо розробляти процеси, які будуть ефективні за різної, постійно мінливої кон'юнктури ринку. Необхідно створити контрольний етап для того, щоб на початку процесу можна було перевірити, який варіант є найбільш вдалим для його здійснення. Таким чином, нові процеси стануть більш зрозумілими, тому що будуть реалізовуватися згідно з максимально відповідним варіантом.

– Раціоналізація горизонтальних зв'язків. Створення лінійних функціональних підрозділів, роботу виконують ті підрозділи, які є для неї найбільш підходящими. У процесі реінжинірингу створюються горизонтальні управлінські зв'язки між відділами, що дає змогу уникнути зайвої інтеграції.

– Раціоналізація управлінського впливу. Вплив управлінської ланки рекомендується тільки тоді, коли це вкрай необхідно і може відбитися на матеріальних результатах [5–10].

Таким чином, за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів відбувається скорочення чисельності персоналу компанії, при цьому обсяги видобутку залишаються на колишньому рівні; зниження вартості, зберігаючи колишні обсяги і якість продукції; скорочення кількості управлінських рівнів; підвищення вартості бізнесу, що приваблює інвесторів; підвищення вартості бізнесу в галузі; зростання рентабельності підприємства.

Як показує досвід міжнародних компаній, реінжиніринг бізнес-процесів використовується за таких обов'язкових умов: мінімальна

кількість співробітників компанії – 20 осіб (у тому числі не менше 4 осіб займають управлінські посади); у компанії активно підтримуються інноваційні проекти і нововведення; у компанії є досить сильна технологічна інфраструктура. Найчастіше міжнародні компанії вдавалися до реінжинірингу своєї діяльності у таких ситуаціях, як: високі операційні витрати; якість надаваних послуг не задовольняла споживачів; низька результативність діяльності менеджерів середньої ланки; нераціональний розподіл ресурсів і обов'язків з метою досягнення максимально ефективної діяльності. Загалом досвід західних компаній показує, що сам реінжиніринг бізнес-процесів не вимагає великих тимчасових витрат. Тривалість кожного проекту варіюється від 6 до 10 місяців. Період залежить від типу і структури бізнесу та цілей, які керівництво ставить перед реінжинірингом бізнес-процесів.

Аналіз досвіду низки вітчизняних підприємств, що провели реінжиніринг бізнес-процесів, дав змогу виокремити найбільш поширені помилки під час його проведення:

– низький рівень наявної корпоративної культури підприємства, що перешкоджає прийняттю нових принципів управління та здебільшого не дає змоги навіть почати процедуру реінжинірингу;

– безсистемність проведення реінжинірингу, коли підприємство концентрується тільки на тому, щоб перепроектувати процеси, ігноруючи все інше;

– удосконалення наявного процесу замість реінжинірингу, коли керівництву підприємства здається, що часткове поліпшення старих процесів – найбільш безболісний і безпечний шлях, тобто прагнення до часткових поліпшень замість реінжинірингу процесів;

– відсутність послідовності проведення реінжинірингу, коли керівництво підприємства відмовляється від реінжинірингу за появи перших труднощів;

– проблеми оновлення під час реінжинірингу, коли керівництво підприємства намагається всім догодити, тому доводиться або відкладати реінжиніринг, або послідовно проводити лише часткові зміни. Опір деяких співробітників підприємства змінам, викликаним реінжинірингом, не повинен дивувати нікого, в тому числі керівників проекту реінжинірингу, оскільки протидія – це природна реакція на зміни;

– недостатнє ресурсне забезпечення реінжинірингу, коли керівництво підприємства намагається підвищити ефективність діяльності без значних інвестицій у програму

його проведення, тобто без найбільш важливих компонентів інвестицій – витрат часу і сил найбільш відповідальних співробітників підприємства. Керівництво не повинно одночасно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, оскільки час і увага управлінського апарату обмежені, а під час проведення реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно перемикалася з проекту на проект;

– зтягування реінжинірингу, коли його проведення створює певну напругу в атмосфері підприємства, і зтягувати цей процес вельми небезпечно. Досвід показує, що 12 місяців зазвичай досить для того, щоби підприємство пройшло шлях від початку реінжинірингу до початку роботи нових процесів.

Висновки. Таким чином, проведення реінжинірингу бізнес-процесів – трудомісткий і складний процес, що вимагає повної віддачі і розуміння того, що відбувається, від його ініціаторів та виконавців. У разі успішного його проведення підприємство отримує масу переваг перед конкурентами, зміцнює свої позиції на ринку, підвищує показники економічної ефективності.

Після проведення реінжинірингу бізнес-процесів успіх можливий тільки на підприємстві, де все побудовано навколо процесів, тобто керівники процесів – не тимчасові менеджери проектів, а ключові керівники, що забезпечують гарний стан процесів на довгий термін; системи вимірювань зосереджуються не на функціональній, а на загальній ефективності процесу, і з ним пов'язано винагороду співробітників; усі працівники розуміють процеси компанії і свій особистий внесок в здійснення її цілей. Високваліфкований менеджмент більшості успішних підприємств спочатку проводить реінжиніринг бізнес-процесів, інте-

грує вигоди покращеної ефективності, а потім вибудовує навколо них організацію. Таким чином, безліч ділових процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу утворює бізнес-процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей сприяє оновленню бізнес-системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань у найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління.

Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що в сучасних умовах турбулентного середовища підприємствам доцільно перебудувати свою діяльність на основі процесного підходу з метою своєчасного та оперативного реагування на зміни ринкових умов, покращення управління партнерськими відносинами з постачальниками, досягнення швидкого реагування на вимоги споживачів і підвищення якості продукції. Реінжиніринг необхідно проводити по кожному ключовому процесу, оскільки саме вони охоплюють величезну кількість бізнес-функцій, надаючи значні переваги підприємству: зниження собівартості продукції за рахунок поліпшення ефективності управління, підвищення якості продукції або послуг, прискорення розроблення нової продукції, мінімізація часу реагування на замовлення клієнтів і їх обробку, поліпшення системи обслуговування загалом. Реінжиніринг бізнес-процесів покликаний насамперед створити конкурентні переваги, систематично оцінюючи процеси, виявляючи постійно мінливі потреби потенційних і діючих клієнтів та потребує додаткових досліджень щодо пошуку новітніх методів удосконалення реінжинірингу відповідно до специфіки вітчизняних підприємств окремих галузей.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Орликовський М.О. Новітні концепції управління ефективності діяльності сучасних підприємств // Ефективна економіка. 2014. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3034>
2. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с
3. Майкл Хаммер, Лиза Хершман. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Издательство: «Альпина Паблишер», 2015. 270 с.
4. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10(151). С. 78–82.
5. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління / М.О. Кривоконь // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 583–587.
6. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів / А.І. Ковальов // Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3(54). С. 124–130.

7. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 264–270.
8. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств / О.А. Бабак // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. 2011. № 17/1. С. 55–60.
9. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. Львів: ПП «Арал», 2015. 56 с.
10. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів / Т.О. Степаненко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 3. С. 146–150.

REFERENCES:

1. Orlukovski, M.O. (2014) Novitni koncepti upravlinia efektuvnosti pidpruemstw. Efektuvna ekonomica. Vol 5. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>
2. Ponomarenko, S. V., Minuhin, S. V., Znakhur V. S. (2013) Teoria ta praktika modeluvannja bisnes-prozesiv [Theory and practice of modeling business processes]: Monographia. Kiew [in Ukraine].
3. Hammer, M., Hersman, L. (2015) Bustree, lutsce, deschevle. Deviat metodov reinzhiniringa bisnes-prozesiv [Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes]. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
4. Goncharova, A. M. (2013) Reinzhiniring bisnes-prozesiv metod prozesnogo upravlinnia [Reengineering of business processes as a method of process management] – Visnul kuivskogo universitetu imeni Tarasa Shevchenko – Bulletin of Kiev national University named Taras Shevchenko. Vol.10(151), 78–82 [in Ukraine].
5. Krivokon, N. (2014) Osnovni polozhenia reingeniringu ta koncentrazia vurobnutzta iak instrumentiv antukrusovogo upravlinnia [The main provisions of the reengineering and concentration of production as instruments of crisis management] – Globalni ta nachionalni problem ekonomiku – Global and national problems of Economics. Vol. 2, 583–587 [in Ukraine].
6. Kovalev A.I. (2014) Pidvuchennia efektuvnosti antukrusovogo upravlinia w korporatuwnomu sektori na osnovi business-prozesiv [Improving the efficiency of crisis management in the corporate sector on the basis of reengineering of business processes]. – Wisnuk socialno-ekonomachnuh doslidgen – Bulletin of socio-economic research. Vol. 3(54), 124–130 [in Ukraine].
7. Ippolitov I.I. (2016) Efektuvnist zdisnennia reinzhiniringu bisnes-prozesiv na pidpruemstwi [Effectiveness of the implementation of reengineering business processes at the enterprise] Globalni ta nachionalni problem ekonomiku – Global and national problems of Economics. Vol.13, 264–270 [in Ukraine].
8. Babak O.A. (2011) Reinzhiniring iak sucasni instrument innovatinoi diialnosti pidpruemstwa [Reengineering as a modern tool of innovation activities of enterprises] Ekonomichniu visnuk Perejaslav Chmelnuzkogo universitetu – Ekonomicheskij byleten Pereyaslav-Khmelnitsky universitet – Economic Bulletin of Pereyaslav-Khmelnitsky GPU. Vol. 17/1, 55–60 [in Ukraine].
9. Sochnic, A.Y., Vinogradova, A.V. (2015) Aspektu reingeniringu pidpruemstwa u umowach suchasnji ekonomiku [Aspects of the reengineering of the enterprise in today's economy]. Lviv. Aral [in Ukraine].
10. Stepanenko, T.A. (2015) Metoduchni zasadu proektuvania ta upravlinia iakistu bisnes-prozesiv [Methodological fundamentals of design and quality management business processes] Wisnuk ONU imeni I.I. Mechnukowa – Bulletin of ONU I. I. Mechnikov. Vol.3, 146–150 [in Ukraine].