

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Автомобільно-дорожній інститут,
Донецький національний технічний університет,
Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України,
кафедра менеджменту організацій,
84646, м. Горлівка, вул. Кірова, 51,
тел.: 0624552967,
e-mail: inst@adidonntu.org.ua

Анотація. Стаття присвячена питанням радикального перепроєктування бізнес-процесів промислових підприємств. Систематизовано етапи реалізації процесу реінжинірингу на українських підприємствах. Наведені розроблений алгоритм реалізації реінжинірингу, рекомендації для проведення реінжинірингу на українських промислових підприємствах.

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

Annotation. Paper is devoted to radical redesign of business processes of enterprises. Systematized stages of process reengineering in Ukrainian enterprises. An algorithm developed reengineering. The above recommendations for reengineering the Ukrainian industrial enterprises.

Key words: reengineering, biznes-process, radical transformation, improvement, quality, crises, economic effect, pereproektuvannya.

Вступ. 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. У таких умовах не завжди саме вдосконалення бізнес-процесів може привести до суттєвих позитивних результатів.

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

Постановка завдання. Метою статті є систематизація особливостей проведення РБП на промислових підприємствах України.

Родоначальником терміна “реінжиніринг” вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу й перепроєктування існуючих бізнес-процесів. РБП за-

стосується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

Визначення РБП містять у собі три ключові характеристики: “істотне поліпшення”, “радикальне перепроектування” і “бізнес-процес”. Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Об’єктом реінжинірингу є не організація, 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, з іншого боку, підвищують якість прийнятих рішень у ході виконання бізнес-процесів.

Упровадження 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 та юридичного статусу була спрямована на виробництво; створена ієрархічна, авторитарна система управління, непрозора й 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 [3].

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 й намагатися сприймати ситуацію на підприємстві нібито “збоку” [4].

Для більшості українських промислових підприємств найактуальнішим нині є кризовий реінжиніринг, потенціал якого служить основним чинником успішного й стабільного розвитку. Одна з найістотніших переваг реінжинірингу – здатність сприяння швидким змінам у бізнесі, що забезпечують можливість не тільки зберегти місце на ринку, але й досягти у відносно короткі терміни крутого перелому, міцного фінансового положення, високого суспільного іміджу.

Реінжиніринг бізнес-процесів на промислових підприємствах має на меті підвищення адаптації виробництва до мінливих умов ринкового середовища та ґрунтується на усвідомленні невідповідності колишньої моделі виробництва нестабільним зовнішнім умовам бізнесу. Завдання реінжинірингу полягає не в створенні моделі виробництва, що відповідає вимогам конкретного ринку, а в створенні архітектури виробничої системи підприємства, здатної взаємодіяти з динамічно змінюваними властивостями ринку.

Реінжиніринг необхідний українським підприємницьким структурам, оскільки їм потрібні істотні зміни. Причому для більшості підприємств треба використовувати кризовий реінжиніринг, тобто такий, що передбачає комплекс категоричних заходів для ліквідації проблем організації [5].

Особливості реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах формується під впливом комплексу факторів. Їх можна зобразити у вигляді трьох груп (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори, що формують особливості РБП на промислових підприємствах

Фактори	Особливості впливу
Зовнішні й внутрішні фактори	Зовнішні фактори – проведення реінжинірингу ззовні, їхня зміна не може відбутися з волі підприємства. Внутрішні фактори – прямо пов’язані з організацією роботи самого підприємства

Продовж. табл. 1

Організаційні, економічні, виробничі й соціальні фактори	Вони є контрольованими на підприємстві. Ці фактори формують особливості діяльності конкретного підприємства й визначають умови його функціонування. Взаємовплив цих факторів дає результати організаційного, виробничого, економічного й соціального характеру
Група окремих факторів, що формується під впливом особливостей конкретного виробничого процесу промислових підприємств	До таких факторів належать: тип виробничого процесу; межі виробничого процесу; склад і характер використовуваних ресурсів; кількість виконавців виробничого процесу; засоби автоматизації, що забезпечують реалізацію процесу; методи фінансування виробничого процесу; команда, яка розробляє й реалізує проект реінжинірингу

Проаналізувавши світовий практичний досвід реінжинірингу, можна запропонувати такі етапи реалізації реінжинірингу для українських промислових підприємств (рис. 1):

Етапи	Характеристика
1 етап	Цільовий етап – постановка кінцевої мети проекту, визначаються вимірювальні масштаби проекту: внутрішньофункціональний – напрямом проекту є окремі завдання, дії, функції. Міжфункціональний – напрямом проекту є міжфункціональні бізнес-процеси в організації
2 етап	Вибірний етап – обрання шляхів і напряму розвитку підприємства. Треба обрати конкретні завдання та цілі підприємства; визначитися зі споживачами свого товару, з їх потребами та вимогами; обрати “ринок” свого товару
3 етап	Проектний етап – планування процесу. Необхідно 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 етап	Реструктуризація підприємства – складання нової структури підприємства та вироблення певної кадрової політики, тобто забезпечення ефективної роботи функціонування нових процесів
5 етап	Технологічний етап – формулювання вимог до експлуатаційних, функціональних, технічних характеристик нових концепцій і технологій. Проводиться оцінювання їх дії на роботу підприємства й обираються ефективні технології
6 етап	Технічний етап – визначення сукупності споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов діяльності підприємства
7 етап	Виконавчий етап – виконання політики підприємства. Визначає, які зміни треба провести у внутрішній політиці для досягнення поставлених завдань і цілей
8 етап	Активізуючий етап – активізування доступних ресурсів для здійснення проекту; проводиться для забезпечення максимально швидкої й ефективної віддачі від нового проекту
9 етап	Реалізаційний етап – перевірка дієвості розроблених підходів і рекомендацій за допомогою “пілотних проектів”, які продемонструють їх ефективність і результативність
10 етап	Аналіз результатів – проведення аналізу результатів і порівняння з поставленою метою

Рис. 1. Етапи реалізації реінжинірингу українських промислових підприємств

В Україні реінжиніринг 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 з одночасним застосуванням новітніх інформаційних технологій.

Висновки. Реінжиніринг є актуальним способом оптимізації діяльності підприємства в Україні, бо більшість підприємств працюють за старими процесами й організаційними структурами, які віджили своє.

У час світової кризи українські промислові підприємства мають потребу в кризовому реінжинірингу. Це дасть змогу вітчизняним підприємствам не тільки зберегти своє місце на світовій арені, але й відносно в короткий час покращити своє фінансове становище, що буде сприяти поліпшенню громадського іміджу.

Для успішнішого реінжинірингу потрібні, у першу чергу, мотивація, керівництво, комунікації, співробітники.

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

Реінжиніринг бізнес-процесів на промисловому підприємстві – це безперервний процес постійних змін у виробничій системі підприємства. Упровадження реінжинірингу виробничих процесів вважається успішним, якщо результати виробничої діяльності підприємства радикально відрізняються від попередніх, а підприємство орієнтоване на кращі аналоги, які забезпечують успішне функціонування.

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Хаммер М., Чампи Дж. ; пер. с англ. – С. Пб. : Изд-во С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
2. Быкова А. Реинжиниринг корпорации / Быкова А. // Экономические стратегии. – 2000. – № 3. – С. 107–117.
3. Буценко И. Н. Реинжиниринг – зарубежный подход к обновлению бизнеса в Украине / Буценко И. Н. // Экономика и управление. – 2005. – № 6. – С. 11–16.
4. Щегельська О. Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку / Щегельська О. // Рынок капитала. – 1999. – № 1–2.
5. Момот А. И. Экономический механизм управления качеством / Момот А. И. ; Министерство образования и науки Украины, ДонНТУ. – Донецк : Норд-Пресс, 2005. – 383 с.

Рецензенти:

Лепа Р.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач відділу проблем моделювання економічних систем Інституту економіки промисловості НАН України;

Коверга С.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету.