

Усова Г. В.

*к.е.н., асистент кафедри «МО»,
АДІ ДВНЗ «ДонНТУ» м. Горлівка*

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

В статті розглянуто питання реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Узагальнено основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів та методи його реалізації. Наведені основні переваги та обмеження у використанні існуючих підходів та методів реінжинірингу. Визначено зростаючу роль цього питання в сучасних умовах розвитку економіки України.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, процесний підхід, редизайн, автоматизація, реорганізація, бенчмаркінг, перепроєктування.

Актуальність теми. В умовах проведення радикальних змін в економіці існує гостра необхідність у нових інструментах і методах, спроможних допомогти підприємницьким структурам стати більш ефективними. При цьому центральними факторами успіху стають процеси перебудови та реорганізації бізнес-процесів підприємства. Реінжиніринг, спрямований на перепроєктування бізнес-процесів для досягнення радикального поліпшення діяльності підприємства, є одним з найсучасніших інструментів такого типу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню та розробці методологічних підходів до проведення реінжинірингу на підприємстві присвячено роботи відомих вчених, а саме: В. Андрієнко, Л. Балабанова, О. Білорус, А. Воронкова, В. Герасимчук, В. Гриньова, О. Тридід, Т. Мізерна, А. Наливайко, В. Пастухова, О. Пахомов, В. Тупкало, О. Щегельська, З. Шершньова, М. Черненко й інших. Не дивлячись на

широке освітлення проблем з реінжинірингу бізнес-процесів в сучасних наукових працях, вони більшою частиною носять загальний характер і не систематизовані щодо підходів та методів реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. У зв'язку з цим існує необхідність в дослідженні відмінних особливостей різних підходів та методів реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.

Постановка завдання. Метою статі є визначення та систематизація переваг та обмежень у використанні основних підходів та методів реінжинірингу бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів базується на процесно-орієнтованому підході до управління підприємством. Джерелами процесного підходу до управління є наукова школа управління та адміністративна школа управління і, відповідно, роботи їх засновників – Ф. Тейлора та А. Файоля. Так, Ф. Тейлор пропонував використати процесні підходи для оптимізації продуктивності, а А. Файоль – здійснювати діяльність відповідно до поставлених завдань шляхом одержання оптимальної переваги на основі використання доступних ресурсів. На початку 1990-х рр. увага фахівців переключається на перепроєктування (реінжиніринг) процесів підприємства, вводиться в науковий та управлінський обіг термін «бізнес-процес», і ключовим фактором підвищення ефективності роботи підприємств стає реінжиніринг [1].

У сучасній економічній науці реінжиніринг бізнес-процесів має два принципово різних методологічних підходи до його проведення. Перший «традиційний» підхід до реінжинірингу бізнес-процесів був сформульований М. Хаммером та Дж. Чампі. Він базується на створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркуша». Такий підхід до реінжинірингу пропонує повністю абстрагуватися від існуючих бізнес-процесів й творчо підійти до процесу створення нових, використовуючи всі існуючі нині

інформаційні технології, а також нові прийоми і знання науки управління й організації виробництва.

При такому підході можна побачити ряд суттєвих обмежень у сучасних вітчизняних умовах функціонування підприємств. По-перше, необхідно наново винаходити існуючі бізнес-процеси, що за своєю сутністю вже є настільки ефективними, що не можуть бути сьогодні реалізовані ще краще. По-друге, він потребує величезних творчих зусиль, витрат часу, матеріальних ресурсів та залучення висококваліфікованих фахівців чи консультантів. Ці обмеження роблять його практичне застосування майже неможливим в межах всього підприємства через недоцільність та надвисоку вартість [2].

Другий, відмінний від «традиційного», підхід до реінжинірингу бізнес-процесів виник у результаті критичних зауважень до підходу «з чистого аркуша». Його автором вважається Т. Дейвенпорт, який пропонує, перш, ніж проектувати нові бізнес-процеси, вивчити і чітко уявити собі існуючі бізнес-процеси, та провести їх порівняння. Останні мають бути не просто визначені, а ретельно вивчені та проаналізовані. Слід спробувати виміряти ефективність як усього процесу в цілому, так і окремих його частин. Необхідно оцінити існуючий рівень використання інформаційних технологій у бізнес-процесі, що підлягає реінжинірингу. Крім того, потрібно виявити проблеми існуючого бізнес-процесу, а також зрозуміти причини, які їх викликають. Лише після цього можна проводити перепроєктування бізнес-процесу.

Другий підхід потребує менших витрат часу і ресурсів, а тому добре підходить як для реінжинірингу окремих бізнес-процесів, так і для реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в цілому. Однак, його суттєвим недоліком є те, що наявність великої кількості фактів і знань про існуючі бізнес-процеси обмежує простір для творчості у людей, що

займаються проектом реінжинірингу. Знаючи існуючі проблеми, вони інтуїтивно спрямовують основні зусилля на те, щоб нові бізнес-процеси не містили вже відомих недоліків. При такому підході існує реальна небезпека застосування послідовних поліпшень існуючих бізнес-процесів замість нового, більш ефективного способу організації бізнесу, який надавав би необхідні поліпшення критично важливих показників бізнес-процесу [3].

Порівнюючи підходи до реінжинірингу М. Хаммера, Дж. Чампі та Т. Дейвенпорта, можна зробити висновок, що, крім темпу змін, у даних напрямках концепції реінжинірингу визначені різні фактори, які ведуть до змін. У результаті процес змін сполучений з меншим ризиком. Для діючого підприємства концепція Т. Дейвенпорта, або, як її ще називають, концепція редизайну, надає більше можливостей і дозволяє організувати безперервний процес удосконалювання на основі моделювання бізнес-процесів [1].

Узагальнюючи аналіз, в табл. 1 наведемо характеристики основних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 1

Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

Підхід	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
1. Реінжиніринг бізнес-процесів М. Хаммера та Дж. Чампі «З чистого аркуша»	Підприємства утворюються та розвиваються не на основі розподілу праці, а на базі ідеї реінтеграції окремих операцій у єдині бізнес-процеси	Базується на процесному підході до управління підприємством і представляє реінжиніринг як кардинальне перепроєктування бізнес-процесів, тобто їх побудову «з чистого аркуша», тому є доцільним як антикризовий захід розвитку підприємства.	Реінжиніринг розглядається як повна заміна всієї моделі підприємства, його структури, інституціональних норм і правил. Реінтеграція бізнес-процесів повністю замінює різноманітні форми поділу праці. Протиставлення реінжинірингу іншим сучасним формам, методам і інструментам

			удосконалювання системи управління
2. Редизайн бізнес-процесів Т. Дейвенпорта	Є комбінацією реінжинірингу з методами поступового поліпшення якості процесів	Дозволяє організувати безперервний процес удосконалення на основі моделювання бізнес-процесів	Відсутність єдиної методики, яку можна було б один до одного застосовувати на будь-якому підприємстві. Обмеження в застосуванні творчого підходу

Отже, з вищенаведеної таблиці можна зробити висновок, що обидва підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства мають певні обмеження. Це свідчить про необхідність продовження досліджень в цьому напрямку для їхнього подолання.

Існують інші методи, які можна розглядати або як окремі випадки реінжинірингу (якщо в основі цих методів лежить управління процесами), або як автономні концепції (якщо вони базуються на інших принципах).

Таблиця 2

Методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

№	Методи реінжинірингу	Особливості методу
1	Автоматизація бізнес-процесів підприємства (business process automation – BPA)	Автоматизація приводить лише до прискорення існуючих бізнес-процесів. Використовуючи інформаційні технології, BPA автоматизує існуючий процес із усіма його недоліками й не ставить перед собою завдання проектування нового процесу для кардинального підвищення ефективності
2	Перебудова програмного забезпечення	На основі сучасних технологій здійснюється переписування застарілих інформаційних систем без зміни самих процесів, що автоматизуються
3	Скорочення розмірів підприємства (downsizing)	Зменшення можливостей компанії, викликані зниженням вимог ринку. Реінжиніринг, навпаки, збільшує можливості компанії
4	Реорганізація підприємства (reorganizing)	Дана концепція має справу тільки з організаційними структурами, а не з процесами
5	Поліпшення якості (quality improvement – QI), тотальне управління якістю (total quality management – TQM)	Хоча управління якістю відводить центральну роль бізнес-процесам, даний метод приймає наявні процеси й намагається їх поліпшити, не змінюючи їх на нові
6	Безперервне удосконалення бізнес-процесів (continuous process improvement)	Передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів. Найближче до системи «Тотального управління якістю» (внесення змін стосовно оптимізації якості,

		часу, витрат. Процес удосконалення має зростаючий і безупинний характер, але він проводиться в межах одного-двох процесів, або навіть процедур
7	Перебудова бізнес-процесів (business process redesign)	Основна мета – виявлення й усунення процесу, що не приносить доданої вартості. При цьому відбувається впровадження кращої практики у всьому процесі або в його конкретній частині. Передбачає діагностику існуючих процесів і розробку заходів щодо їх удосконалення

Таким чином, основною особливістю реінжинірингу бізнес-процесів є орієнтація на корінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій або іншій сфері.

У межах кожного з підходів до реінжинірингу бізнес-процесів застосовуються різні методики реалізації реінжинірингу на підприємстві (методика FAST, методика XEROX, бенчмаркінг, перепроєктування бізнес-процесів, методика М. Хаммера і Дж. Чампі, методика Т. Дейвенпорта і Д. Шорта та ін.). Методичні підходи до перебудови бізнес-процесів належать до комплексних методів вдосконалення діяльності й можуть використовуватися залежно від розв'язуваного завдання у взаємозв'язку й взаємному доповненні. Використання даних методів на чинному підприємстві залежить від ряду факторів, таких як рівень змін, частота змін, характер підприємства тощо.

Висновки. Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити ряд суттєвих обмежень у використанні існуючих методичних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів. Також зауважимо, що всі ці методики не містять в собі загальноприйнятого способу аналізувати й визначати бізнес-процеси. Отже, існує необхідність в розробці комбінованого підходу, який би, з одного боку, подолав ці обмеження, а з іншого – дозволив використовувати їхні наявні переваги. Такий підхід повинен являти собою комплекс відповідних методів та інструментів з реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Список використаної літератури

1. Оголёва Л. Н. Реинжиниринг производства / Л. Н. Оголёва, Е. В. Чернецова, В. М. Радиковский. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.
2. Кальниченко Л. Реструктуризация предприятий в условиях становления рыночной среды / Л. Кальниченко, А. Мендрул // Экономика Украины. – 2000. – № 10. – С. 27–33.
3. Табачникас Б. И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами / Б. И. Табачникас // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/number.php3?bnumber=21#432>.

УСОВА А. В. ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В статье рассмотрены вопросы реализации реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях. Обобщены основные подходы к реинжинирингу бизнес-процессов и методы его реализации. Проведены основные преимущества и ограничения в использовании существующих подходов и методов реинжиниринга. Определена возрастающая роль этого вопроса в современных условиях развития экономики Украины.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, процессный подход, редизайн, автоматизация, реорганизация, бенчмаркинг, перепроектирование.

USOVA A. V. APPROACHES AND METHODS FOR IMPLEMENTING BUSINESS PROCESS REENGINEERING

The article deals with the implementation of business process reengineering in the workplace. The basic approach to business process reengineering and methods of its implementation. The basic advantages and limitations of use of existing approaches and methods of reengineering. Definitely growing role of this issue in today's development of Ukraine.

Keywords: reengineering, business process, process approach, redesign, automation, reorganization, benchmarking, redesigning.