

УДК 658.1

О.А. РОЗКОШНА, кандидат економічних наук, доцент
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

М.Л. ГОНЧАРОВА, кандидат економічних наук, доцент
ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті висвітлюються питання щодо особливостей формування системи реінжинірингу бізнес-процесів як складової процесоорієнтованого управління в сучасних організаціях у напрямі забезпечення прискореної успішної адаптації останніх до екстремальних, кризових ситуацій, мінливості бізнес-середовища.

Ключові слова: реінжиніринг, процесоорієнтоване управління, бізнес-процес, бізнес-середовище.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки виникає необхідність пошуку шляхів активізації процесоорієнтованого управління. Однією з новітніх концепцій розвитку процесоорієнтованого управління є формування системи реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). На сьогодні цей підхід широко використовується провідними компаніями світу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема формування системи РБП завжди привертала увагу як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Цьому питанню присвячено праці таких вчених, як: С. Робінса, М. Коултера, М. Хаммера, Т. Давенпорта, Дж. Шорта, Д. Чампі, Е.Г. Ойхмана, Е.В. Попова та ін.

Певний внесок у розвиток і суттєве поглиблення окремих аспектів створення процесоорієнтованого управління на базі формування системи реінжинірингу бізнес-процесів зробили вчені: М.Д. Шапот, Е.Б. Кісель, М.Б. Шинкарьов, Г.В. Осовська, В.М. Осовський. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду з питань розвитку РБП свідчить про необхідність подальших наукових досліджень. З огляду на важливість цієї проблеми теоретичні і практичні питання організації формування системи РБП залишаються й надалі актуальними.

Формування мети статті. Розглянути роль та особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів у напрямі забезпечення виживання підприємств в екстремальних, кризових ситуаціях, прискорення їх відповідної реакції на зміни у бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Категорія «реінжиніринг бізнес-процесів» використовується вченими і практиками не такий вже й тривалий час (з 90-х років ХХ ст.), тоді як більшість базових концепцій менеджменту щодо реінжинірингу є значно старішою.

Так, у 1980-х роках у більшості провідних американських компаній було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality), яка сприяла започаткуванню ідеї управління процесами в бізнесі. Більшість методів функціонування системи Тотальної якості змушують повному подивитися на сутність виконаної роботи в організації, на її мету.

Досить дійовими в застосуванні цієї системи та такими, що відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів, стали методи: аналізу процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмової оцінки діяльності (In-Department Evaluation of Activity, ДЕА), управління якістю проце-

сів (Process Quality Management, PQM) та ін.

Вперше поняття реінжинірингу бізнес-процесів з'явилося у наукових статтях (1990-ті рр.) американських вчених М. Хаммера, Т. Давенпорта та Дж. Шорта. Проте родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів з метою досягнення різких покращань таких сучасних показників діяльності компанії, як: вартість, якість, сервіс і темпи [1].

РБП – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу, перепроєктування вже існуючих бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується в разі необхідності здійснення радикальних змін і передбачає створення цілком нових, більш ефективних, бізнес-процесів в організації.

Виокремлюють три типи компаній, для яких застосування реінжинірингу є необхідним і доцільним.

I тип: компанії, що перебувають на межі краху у зв'язку з тим, що ціни на товари помітно вищі, ніж у конкурентів і (або) якість товарів (сервіс) помітно гірша, ніж у конкурентів. Такі компанії знаходяться у безвиході і, якщо вони не почнуть робити рішучі кроки в напрямі покращання своєї діяльності, то обов'язково збанкрутують.

II тип: компанії, які на цей час поки що не опинилися в скрутному становищі, але керівництво прогнозує неминучість виникнення проблем, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтської аудиторії, економічного середовища тощо.

III тип: компанії, які не мають проблем на цей час і не вбачають їх у найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, що проводять агресивну політику поведінки на ринку. Вони не зупиняються на досягнутому і за допомогою реінжинірингу хочуть домогтися кращих результатів [2].

Термін РБП містить у собі три ключові складові: суттєве поліпшення розвитку організації, радикальне перепроєктування останньої та наявність бізнес-процесів. Розкриття змісту ключових складових надасть можливість остаточно визначитися щодо сутності реінжинірингу.

Отже, суттєве поліпшення розвитку організації – це не просто покращання характеристики діяльності останньої в цілому або окремої її ланки. У першу чергу – це перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву в діяльності, забезпечення разючого підвищення результатів функціонування.

Радикальне перепроєктування організації означає не поліпшення вже існуючого стану речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих підходів щодо функціонування організації, а абсолютну відмову від того, що було раніше, застосування докорінно нових підходів у здійсненні виробничих процесів.

Третя складова – «бізнес-процеси» – означає стійку, цілеспрямовану сукупність взаємозалежних видів діяльності (послідовність виконуваних робіт), що за певною технологією забезпечуватимуть створення цінностей у вигляді продуктів чи послуг для споживачів.

Споживачу однаково, яким чином усередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань (робіт). Для нього важлива можливість задоволення потреб через придбання того чи іншого якісного і в достатній кількості товару або послуги.

У традиційній організації процеси відбуваються в численних організаційних підрозділах і можуть бути фрагментовані, приховані та навіть некеровані. Проте виробничі процеси є першоосновою організації, засобом створення цінностей для прискіпливих споживачів.

Отже, вся сутність реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг базується на інженерному підході до процесу управління і передбачає спочатку моделювання організації, а потім зміну

існуючої моделі шляхом рішучого скасування нераціонально функціонуючих ланок. Як правило, РБП втілюється стрибкоподібно, передбачає великомасштабність, суттєві зміни в організаційній структурі. Цей підхід забезпечує можливість радикального оновлення продукту чи послуги, що виробляються, за рахунок створення та застосування інноваційних технологій бізнес-процесів. До того ж реінжиніринг базується на використанні сучасних найновітніших інформаційних продуктів.

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній, кризовій ситуації, прискорення адекватності його реакції на зміни у вимогах прискіпливих споживачів.

Згідно з метою визначено завдання РБП:

- суттєве підвищення ступеня задоволеності споживачів;
- орієнтація підприємства на поточні та майбутні потреби споживачів;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу;
- докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості;
- різке зменшення витрат часу на виконання виробничих функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі ефективних управлінських рішень та ініціативи кожного окремого виконавця;
- ефективна організація групової роботи;
- різке зменшення кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження інноваційних технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного простору.

Досягнення поставленої мети та виконання завдань забезпечується завдяки наявності організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу, зокрема:

- формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживачів;

- визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить оптимізувати витрати та терміни щодо прийняття рішень;

- створення ефективної організаційної структури управління;

- покращання організації праці персоналу;

- чіткого розподілу обов'язків, прав, відповідальності між керівниками та виконавцями;

- застосування комунікаційних підходів, які конче необхідні для отримання інформації від споживачів;

- забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів на основі використання інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає п'ять етапів реалізації.

Перший етап – підготовчий. Перш ніж обрати конкретну стратегію змін, вищому керівництву потрібно ретельно перевірити наявність і стан усіх ресурсів компанії, які є в наявності, і відібрати саме ті, які будуть задіяні учасниками для того, щоб проводити докорінні зміни. Цей етап передбачає підготовку та ухвалення рішення про початок процесу змін. Має бути зроблена заява керівництва про необхідність реалізації проекту змін з ґрунтовним поясненням персоналу причин майбутніх перетворень. До того ж вищому керівництву необхідно повідомити як працівникам, так і клієнтам, постачальникам і зацікавленим особам про доцільність застосування жорстких, можливо, непопулярних заходів у цьому процесі. Разом із тим потрібно доводити працівникам інформацію і про корисність змін як на підготовчому етапі, так і на кожній стадії процесу реінжинірингу.

Другим етапом реінжинірингу є стратегічне планування. Вище керівництво має визначити основну мету, завдання реінжинірингу і сформувати керівний комітет, який відбиратиме найкращі інноваційні проекти. Ця група відіграватиме роль організатора процесу реінжинірингу. Комітет відповідатиме за формування внутрішніх робочих груп (реінжинірингових команд) для проведен-

ня аналізу реалізації реінжинірингового процесу, розробку рекомендацій щодо перепроєктування і реструктурування організації. Вище керівництво разом із керівним комітетом мають визначити пріоритетні напрями і послідовність процедур реінжинірингу, спираючись на існуючі та прогнозовані потреби споживачів.

Після обрання найкращої альтернативи проекту реінжинірингу необхідно визначити пріоритетний стратегічний напрям. Передбачається пояснення того, як буде відбуватися: перебіг бізнес-процесів організації в майбутньому, наскільки вони будуть ефективні; визначення основних ціннісних орієнтирів діяльності; задоволення потреб як наявних, так і потенційних клієнтів тощо.

Формування керівного комітету, внутрішніх робочих груп має відбуватися на професійній основі, із застосуванням наукових критеріїв оцінки їх професійної придатності. Основними критеріями добору є знання, професіоналізм і готовність виконувати роль інноваторів.

Розмір групи може бути різним – (залежно від масштабності, ступеня інноваційності проекту) від 6 до 8 або від 10 до 25 чоловік.

Третій етап реінжинірингу – це перепроєктування процесів. Перепроєктування процесів складається з трьох стадій: картографування процесів, оцінки споживачів і посередників та передбачення наслідків перебігу процесів. Картографування являє собою складання горизонтальних блок-схем, відслідковування того, які види діяльності мають виконуватися, ким, в який термін, які рішення приймаються щодо кінцевого отримання продукту або послуги клієнтом. Наступною стадією перепроєктування є аналіз тенденцій у змінах настрою клієнтів, їхніх потреб. Таку інформацію можна отримати при безпосередньому спілкуванні зі споживачами (шляхом опитування). Доцільно щільно дослідити середовище, в якому існує споживач, застосувавши сучасні маркетингові методики. Необхідно з'ясувати та узгодити як динаміку ринку, так і потреби споживачів. Вимоги останніх мають бути описані певними інструмента-

ми вимірювання. Далі напрацьовуються альтернативи з проектних ідей і проектних рішень та за допомогою групових методів прийняття рішень обираються найкращі варіанти проектних концепцій. Останньою стадією перепроєктування є прогнозування перебігу процесів. Після оцінки і обрання найкращого (ідеального) варіанта перебігу процесу має бути представлена інформація про можливість абсолютного задоволення потреб споживачів і про те, якою мірою забезпечуватиметься конкурентоспроможність усієї організації. Таке прогнозування передбачає визначення переліку основних внутрішніх процесів, особливості використання ресурсного потенціалу, досягнення певного рівня продуктивності праці тощо. Вище вказані характеристики мають забезпечувати ефективність реалізації всіх новітніх бізнес-процесів, які мають відбуватися в організації. До того ж доцільно визначати якісні характеристики процесів, які необхідні для того, щоб сприяти задоволенню потреб і очікувань споживачів товарів чи послуг. Нове перепроєктування має базуватися на інноваційних технологіях, вдалому управлінні ресурсним потенціалом, сучасних підходах щодо навчання та перенавчання персоналу організації. Розробки щодо перепроєктування процесів мають бути оформлені документально і затверджені.

На четвертому етапі відбувається передача керівним комітетом і реінжиніринговою командою повноважень групі з реалізації проекту, тобто вищим менеджерам організації. Складність процесу перепроєктування зумовлюватиме створення спеціальної команди для реалізації переходу до змін. На цьому етапі найбільш складним завданням є вирішення проблеми щодо подолання стресовості персоналу, спричиненої перепроєктуванням процесів та його наслідками. Команда з реалізації переходу до змін має попередити стрес, а в разі його виникнення згладити наслідки. Четвертий етап закінчується складанням формального плану з визначенням бюджету, що є останнім кроком у втіленні в життя реінжинірингу бізнес-процесів.

Висновки. Таким чином, реалізація проектів реінжинірингу бізнес-процесів є абсолютно доцільним організаційно-перетворюючим заходом і забезпечує здобуття таких основних переваг:

- вирішується проблема подолання неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

- робота виконавців стає багатоплановою, зростає її розмаїтість, що само по собі є визначальним мотиваційним фактором;

- замість надмірно контрольованого виконання завдань працівники здобудуть самостійність щодо прийняття рішень і можливості обрання своїх варіантів досягнення цілей;

- у виконавців з'являється можливість діяти за власною ініціативою і в рамках значно розширених повноважень;

- змінюються вимоги до професійної підготовки працівників: перевага надаватиметься не відвідуванню короткострокових курсів, а здобуттю широкої безперервної професійної освіти;

- змінюються критерії оцінки ефективності роботи, її оплати: від оцінки діяльності до оцінки результату;

- підприємство об'єктивно визначатиме ефективність роботи персоналу, стимулюватиме його відповідно до отриманого результату;

- відбудеться зміна критеріїв кар'єрного зростання: стан виконання роботи замінить здатність ефективно виконувати роботу;

- відбудуться зміни в переліку функцій менеджерів: переважатимуть тренерські (консультаційні), а не контролюючі;

- організаційна структура оновленого підприємства стане більш плоскою, що сприятиме скороченню значної кількості рівнів управління;

- відбудеться наближення керівництва до безпосереднього контакту з виконавцями та споживачами (клієнтами).

Список використаної літератури

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2000. – 332 с.

2. Ойхман Е.Г. Реінжиніринг бизнеса: реінжиніринг организаций и информационных технологии / Е.Г. Ойхман, Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – С. 15.

В статье освещены вопросы, касающиеся особенностей формирования системы реінжиніринга бизнес-процессов как составляющих процессоориентированного управления в современных организациях для обеспечения успешной адаптации последних к экстремальным, кризисным ситуациям, изменчивости бизнес-среды.

Ключевые слова: *реінжиніринг, процессоориентированное управление, бизнес-процесс, бизнес-среда.*

The article highlights issues related to features of the formation of business process reengineering as a component management in modern organizations to ensure the successful adaptation to extreme past, crises, volatility business environment.

Key words: *reengineering, management, business process, business environment.*

Надійшло до редакції 08.12.2010