

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті розкрито концептуальні засади щодо здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та досліджено практичні приклади його застосування на конкретних підприємствах. Надано рекомендації щодо ефективного викори-стання реінжинірингу під час антикризового управління підприємствами.

The article exposes the conceptual frameworks of realizing the business process reengineering, researches the practical examples of its application on actual enterprises. Recommendations concerning the effective employment of reengineering during the crisis management are given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний стан рецесії економіки України передбачає застосування нових методів та принципів організації ведення бізнесу, які б допомогли підприємствам ефективно організувати свою діяльність.

Поліпшення бізнес-процесів підприємства забезпечується завдяки використанню таких підходів:

- методика швидкого аналізу (FAST), яка допомагає визначити спосіб поліпшення під час наради, що займає один-два дні;
- бенчмаркінг, що передбачає вивчення однакових або схожих бізнес-процесів на прикладі інших успішних підприємств;
- оптимізація або перепроєктування бізнес-процесів, що полягає у покращенні існуючих вдалих процесів;
- реінжиніринг, що є найбільш радикальним підходом, так як передбачає розробку нового бізнес-процесу.

Реінжиніринг достатньо ефективно використовується при виведенні підприємства з кризового стану. Даний вид перетворень ніби перебудовує бізнес-процеси, які настільки застаріли до даного часу, що їх немає сенсу зберігати або оптимізувати. У тому ж випадку, коли підприємство успішно функціонує та отримує високі прибутки, проведення реінжинірингових заходів пов'язане з високою ризикованістю проекту.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Основні положення теорії реінжинірингу сформулювали М. Хаммер та Д. Чампі. Науковці Є.Г. Ойхман та Е.В. Попов дослідили реінжиніринг бізнес-процесів на прикладі реорганізації провідних іноземних компаній. Вони досить точно розглянули термінологію, методологію реінжинірингу та можливі комплексні підходи щодо реорганізації підприємств.

Питання, що пов'язані із дослідженням здійснення реінжинірингових заходів, розглядаються такими авторами: В.А. Барінов, Л. Шейн, А.В. Клішейко, Г. Верніков, О.О. Сергеев та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те, що сутність реінжинірингу полягає у досягненні істотного (у десятки та сотні разів) поліпшення ключових показників результативності підприємства шляхом фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів, реінжиніринг все ж таки не є панацеєю від усіх управлінських бід. Хоча можливість досягнення високих прибутків породжує своєрідну моду на реінжиніринг бізнес-процесів.

Досить часто реінжиніринг як метод антикризового управління ототожнюється зі звичайною програмою щодо поліпшення методів ведення бізнесу. Але важливо відрізнити реінжиніринг від процесу оптимального зменшення розміру підприємства (downsizing),

реструктуризації чи іншого механізму управлінських змін.

Мета статті. Мета статті полягає у дослідженні концептуальних засад застосування радикальної форми організаційно-економічних перетворень підприємств, а саме реінжинірингу бізнес-процесів, на конкретних прикладах, а також у розробці необхідних рекомендацій щодо застосування реінжинірингу під час антикризового управління підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція (від лат. *conceptio* – розуміння, система) – це певний спосіб розуміння, трактування відповідних явищ, основна точка зору, провідний задум або конструктивний принцип тієї або іншої діяльності [1, с.624].

Будь-яка управлінська діяльність тісно пов'язана з ухваленням принципово необхідних рішень. Під рішенням розуміється набір конкретних дій чи заходів, що здійснюються особою, яка впливає на об'єкт управління для досягнення поставленої мети або бажаного стану.

Необхідно зазначити, що вибір вдалого рішення можливий на підставі розуміння концептуальних засад управлінської діяльності, наявності точних знань про об'єкт управління, про процеси, які здійснюються під час управління і можуть відбутися з часом, а також завдяки оптимальному використанню показників, що характеризують ефективність та якість ухваленого рішення.

Потреба у виборі певного варіанту рішення керівництвом підприємств зазвичай виникає для швидкої реакції підприємства на зміни економічного середовища та підвищення ефективності його виробництва. Здійснення саме таких перетворень на підприємстві передбачає реінжиніринг бізнес-процесів.

Родоначальником концептуальних засад теорії здійснення реінжинірингу вважається М. Хаммер та Д. Чампі, які дали таке визначення реінжинірингу бізнес-процесів [2, с.35-39]: «Реінжиніринг (Business Process Reengineering – BPR) – це фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення драматично сильних покращень у критично важливих в сучасних умовах рівнів критеріїв продуктивності, таких як вартість, якість, послуги і швидкість».

Бізнес-процес, відповідно, є низкою логічно впорядкованих дій та процедур, що створюють додану вартість для споживачів продукту чи послуги [3]. Варто відмітити, що бізнес-процес визначається як цілісна система, яка передбачає використання «на вході» одного або більшої кількості ресурсів, що безпосередньо призводить до створення «на виході» цінного продукту для споживача. Наведемо приклад, що відображає сутність бізнес-процесу. Виконання замовлення у якості бізнес-процесу полягає у дослідженні замовлення «на вході», а «на виході» – доставляння замовлених товарів клієнту. Таким чином, саме доставляння замовлення клієнту є цінним продуктом для споживача.

Виконання замовлення клієнта, зазвичай, займає багато часу не тільки через великий обсяг необхідних робіт. Дана ситуація найчастіше виникає через фактор тривалості проходження замовлення по відповідних підрозділах. Указаний фактор веде до нерационального поглинання часу та грошей. Отже, першопричиною виникнення такої ситуації виявляється неефективна організація функціонування підприємства. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства допомагає прийняти та запровадити найефективніше рішення, що дасть найбільшу віддачу, з великої варіації виробничих, фінансових, операційних, інвестиційних чи маркетингових завдань (рис. 1). На підставі вищезазначеного можна говорити, що реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення та радикальна перебудова господарських процесів для їх відчутного поліпшення [4, с.228].

Фундаментальне переосмислення бізнес-процесів висуває необхідність розуміння того, чим займається підприємство та з якою метою воно здійснює те, що здійснює. Отже, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає черговість виконання змін:

1. Що необхідно здійснювати підприємству?
2. Яким чином здійснювати перетворення підприємства?

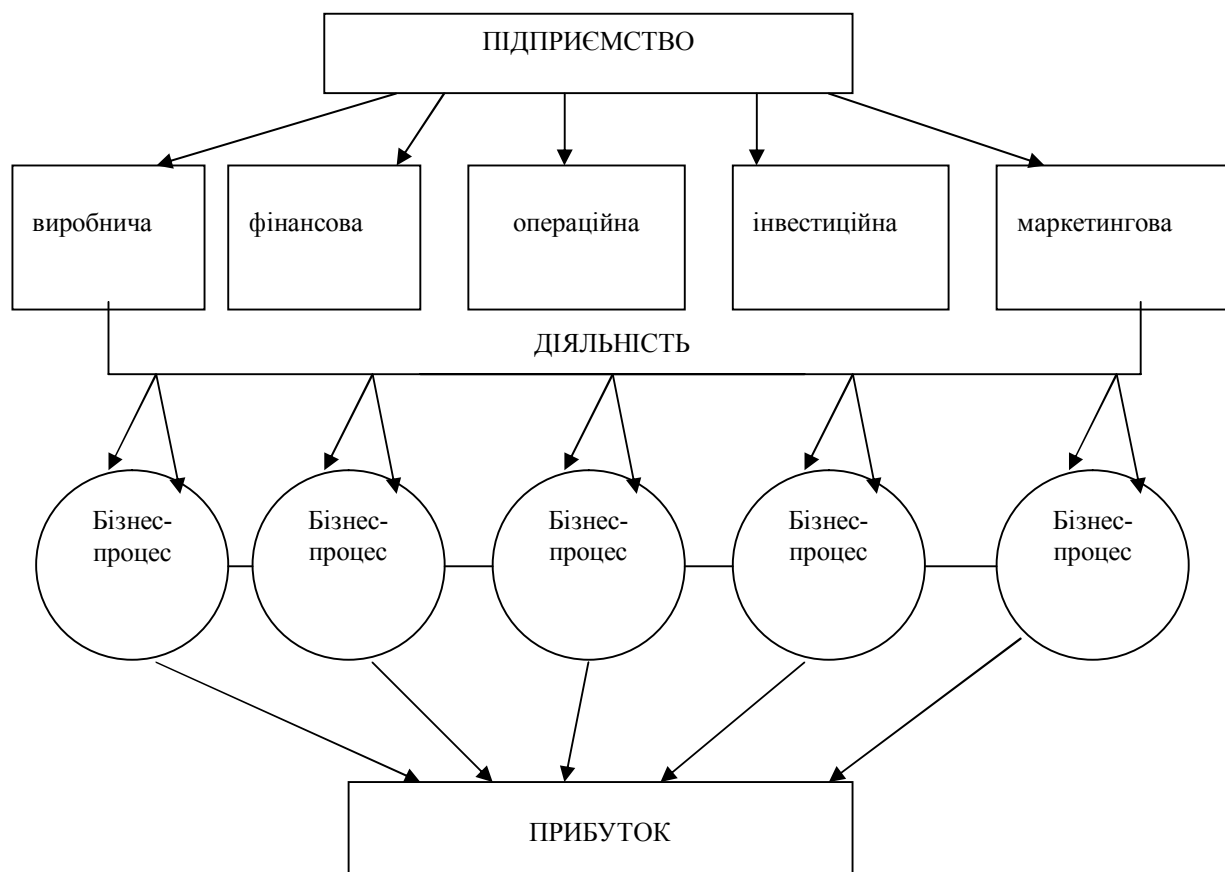


Рис. 1. Схема реінжинірингу бізнес-процесів

Особливістю реінжинірингу є те, що він зовсім не гарантує збереження раніше встановлених бізнес-процесів підприємства. Доцільно пригадати проголошене Едвіном Артером (генеральний директор «Проктер&Гембл») у 1993 році гасло, коли «Проктер&Гембл» розпочинав проект реінжинірингу: «Якби «Проктер&Гембл» сьогодні не існував, як ми могли б його створити? Ми б розібрали цей будинок по цеглинці, а потім знову б його побудували».

Реінжиніринг зосереджується ніби на ідеальному результаті, а не на існуючому стані речей підприємства. При цьому відбуваються докорінні перетворення на підприємстві, які не концентрують увагу на всіх існуючих структурах та процедурах компанії, а застосовують новітні способи щодо виконання робіт.

Так як об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, то підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажами [5, с.151-165]. Реінжиніринг характеризується переходом від функцій управління до процесів управління підприємством.

Досить часто реінжиніринг асоціюється з проведенням реструктуризаційних змін через їхній тісний зв'язок. Необхідно відмітити, що реінжиніринг може здійснюватися тільки як перепроєктування окремих бізнес-процесів (точкове покращення бізнес-процесів), а може – і як частина повної реструктуризації організаційної структури та бізнес-процесів підприємства (комплексне покращення бізнес-процесів).

Зазвичай до ознак реінжинірингу бізнес-процесів належать:

- 1) орієнтація на процеси;
- 2) цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту;
- 3) відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи;
- 4) творче використання інформаційних технологій та нових методів під час проведення змін.

Так як реінжиніринг застосовується для дослідження та перегляду бізнес-процесів, то

основними заходами щодо проведення реінжинірингових заходів є виділення основних бізнес процесів, їхній опис на загальнодоступній мові та аналіз з метою подальшого перетворення. Виділення основних бізнес процесів допомагає отримати завершену та цілісну картину функціонування підприємства, яка зуміє показати всі необхідні ресурси для здійснення підприємницької діяльності, а також визначити відповідну послідовність процедур та, звичайно, результати виконання цих процедур.

Процес розроблення ефективної моделі зобов'язаний виконуватися з використанням спеціальних розроблених для цього засобів моделювання, які дозволяють використовувати вбудовані в них спеціальні інструменти аналізу та перетворення бізнес-процесів. Отож, важливою умовою дієвого процесу моделювання є залучення фахівців, що знайомі із засобами моделювання та з методиками аналізу для перепроєктування бізнес-процесів. Виділення основних бізнес процесів мусить здійснюватися фахівцями, що ефективно співпрацюють із керівним персоналом організації для конкретного уявлення про стратегічні цілі, місію, виробничі процедури, а також про основні грошові та товарні потоки організації.

Наочним прикладом щодо оптимальності використання реінжинірингових моделей є швидка зміна та непередбачуваність ринкового середовища. При таких умовах зусилля щодо поступового (step-by-step) вдосконалення бізнес-процесів, які є дещо повільними, можуть призвести лише до незначних позитивних результатів. Пріоритет використання саме реінжинірингу, як методу антикризового управління перетвореннями підприємства, полягає у його здатності стрімко втілюватися у життя, незважаючи на докорінний злам сталих управлінських функцій та характер виконуваних менеджерами робіт.

Загальновідомими успішними прикладами проведення реінжинірингу є компанії IBM Credit, Ford та Kodak.

Компанія IBM Credit завдяки реінжинірингу бізнес-процесів забезпечила приріст продуктивності праці на більше, ніж 90%. Хоча звичайне впровадження комп'ютерної мережі в існуючу організаційно-управлінську систему прискорило б проходження заявок на кредити всього лише на 10%.

Компанія IBM Credit займається фінансуванням продажу комп'ютерів, програмного забезпечення і послуг щодо кредитування покупок клієнтів, що є надзвичайно прибутковим бізнесом. До проведення реінжинірингових заходів компанія діяла так: коли торгові агенти на місцях дзвонили з проханням про кредитування продажу, вони потрапляли до одного з 14 осіб, що сиділи за столом у конференц-залі IBM Credit. Після відповіді на дзвінок щодо кредитування продажу відбувався такий бізнес-процес:

1. Реєстрація замовлення про фінансову операцію на листку паперу.
2. Доставляння листка в інший кредитний відділ, де відбувається введення інформації фахівцем в комп'ютерну систему та перевірка платоспроможності потенційного позичальника.
3. Фахівець кредитного відділу записує результати перевірки все на тому ж листку паперу та відправляє його до комерційного відділу.
4. Корегування комерційним відділом стандартного кредитного договору відповідно до запитів клієнта.
5. Внесення всіх особливих умов спеціальним співробітником відділу комерційних операцій щодо кредитування тексту договору до бланка замовлення на тому ж листку паперу.
6. Надходження замовлення до фахівця з калькуляції цін, який повинен ввести дані в електронну таблицю на своєму персональному комп'ютері, щоб визначити, яку процентну ставку треба призначити клієнтові (розмір ставки знову записується на паперовому бланку запиту).
7. Передання бланку замовлення до канцелярії, де адміністратор занотовував всю отриману інформацію на лист, готовий до відправки торговому представникові.

Увесь процес займав в середньому 6 днів, хоча деколи розтягувався і до двох тижнів. За цей час клієнт мав можливість знайти інше джерело фінансування чи спокуситися

пропозиціями іншого продавця комп'ютерів або взагалі відмінити операцію.

Два топ-менеджери IBM Credit вирішили провести мозкову атаку щодо проблеми оформлення замовлень. Вони особисто пройшли з бланком замовлення всі необхідні етапи. У результаті такого експерименту виявилось, що на обробку даного замовлення необхідно приблизно 90 хвилин, решта ж часу витрачалася на пересилку замовлення з одного відділу до іншого. Тим самим керівництво зуміло нарешті поглянути в корінь проблеми, яка полягала в загальній організації процесу видачі кредиту, тобто в структурі бізнес-процесу. Отже, необхідною стала зміна процесу як системи, а не відповідних бізнес-ланок.

Сутність реінжинірингових заходів компанії IBM Credit полягала у заміні своїх фахівців (з перевірки платоспроможності, калькуляції цін і т.д.) на працівників широкого профілю. Тобто замість того, щоб пересилати замовлення з одного відділу до іншого, було найнято одного співробітника – координатора операції (deal structurer), що оформляв замовлення від початку до кінця без ніякої поетапної пересилки. Результатом зміни бізнес-процесу стало забезпечення приросту продуктивності праці більше, ніж на 90%.

Інший приклад реінжинірингу бізнес-процесів компанії Ford сприяв скороченню чисельності співробітників відділу по роботі з рахунками постачальників на 400 осіб. Комп'ютеризація ж існуючого процесу платежів допомогла б відмовитися лише від 100 із 500 співробітників вказаного відділу.

Компанія Kodak досягнула скорочення термінів розробки на 50% завдяки реінжинірингу бізнес-процесів.

Компанія провела реінжиніринг процесу розробки продукту шляхом інноваційного використання технології «комп'ютеризоване проектування і виробництво» (КАД/КАМ). Вказана технологія дозволила інженерам займатися проектуванням на комп'ютерах замість креслярських столів. Сама по собі робота на екрані, а не на папері, могла зробити індивідуальну працю проектувальників продуктивнішою, проте таке застосування даної технології не дало б такого ефекту без реінжинірингу. Технологією, що дозволила здійснити реінжиніринг бізнес-процесу, була інтегрована база даних про процес проектування продукту. Щодня в базу даних поступали результати роботи інженерів і сполучали в єдине ціле всі їхні зусилля. Кожний день групи проектувальників і окремі інженери перевіряли базу даних та дізнавалися про виникнення певних проблем. Якщо труднощі мали місце, то проблема вирішувалася негайно, а не після тижнів чи місяців даремної роботи.

Використання ж тільки сучасних робочих станцій автоматизованого проектування скоротило б існуючий процес розробки нової продукції та технологічного устаткування на декілька діб, що говорить про те, наскільки вигідним для підприємства було проведення реінжинірингу компанією Kodak.

Виділяють чотири основні види реінжинірингу:

1) «разові поліпшення», які включають аналіз та поліпшення певних локальних процесів декількох структурних підрозділів підприємства;

2) «клаптикове документування», в основу якого закладено дослідження небагатьох ключових процесів і процедур підприємства з метою стандартизації порядку їхнього виконання;

3) «тотальне моделювання», що передбачає опис більшої частини бізнес-процесів підприємства;

4) «комплексне впорядкування діяльності», тобто впровадження ефективного процесного управління між структурними підрозділами підприємства.

Вважаємо, що доцільним є звернення до актуального, на наш погляд, висловлювання М. Хаммера [2, с.215-220]: «Реінжиніринг – це протилежність промислової революції, індустріальної парадигми Адама Сміта з її поділом праці, ієрархічним контролем, економією на витратах за рахунок зростання масштабів виробництва».

Сучасні компанії переважно приділяють увагу індивідуальним завданням, які є невід'ємною частиною загального процесу: отримання бланку замовлення, отримання замовленого товару на складі та інші. Але при такій концентрації уваги можна упустити

кінцеву мету, а саме одержання замовленого товару клієнтом. Звісно кожне з індивідуальних завдань – досить важливе, але окреме їх виконання для споживача нічого не варте, якщо кінцева мета не досягається та товар не надходить до клієнта.

Зазначимо, що незначне падіння обсягів реалізації продукції та її якості, або невелике перевищення витрат підприємства порівняно з плановим рівнем витрат, ще не є причиною для застосування реінжинірингу бізнес-процесів. У такому випадку використовуються загальновідомі традиційні схеми та методи управління. Хоча реінжиніринг безпосередньо є процесом поточних змін у відношенні до глибини організаційно-економічних перетворень підприємств. Реінжиніринг втілюється керівництвом підприємства у тому випадку, коли необхідним є «вибуховий» вплив.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів принесе користь підприємству, якщо будуть дотримані такі вимоги:

- 1) необхідно розглядати бізнес-процеси не тільки очима керівництва або власників підприємства, але й орієнтуватися на бізнес-процеси з позиції клієнта, тобто споживача продукції;
- 2) тільки творчі підходи, що застосовані для вирішення підприємницьких проблем, допоможуть перепроектувати бізнес-процеси;
- 3) розсудливо підходити до використання спеціального програмного забезпечення при здійсненні реінжинірингу;
- 4) позитивний настрій колективу та ініціатива керівництва щодо передбачуваних змін на підприємстві.

Механізм здійснення реінжинірингу можна порівняти з процесом зняття пластира із рани на тілі, тобто це відбувається швидко та, з точки зору часу, не так боляче, як повільне зняття пластира. Для того, щоб «процес зняття пластира» безпосередньо відбувся, потрібен «вільний» фанатичний індивідуум, який здатний творчо міркувати поза межами та встановленими системами вихідних припущень. Це спричинюється тим, що реінжиніринг бізнес-процесів робить сумнівним багато загальноприйнятих припущень щодо значної кількості явищ.

Важливим елементом радикальних перетворень є підтримка колективом проекту реінжинірингу бізнес-процесів та дружня атмосфера співпраці. Співробітники повинні чітко оцінювати проблеми, які заважають бізнесу та необхідність втілення в життя проекту реінжинірингу. По суті, всі працівники повинні освоїти і стійко реалізовувати новий набір зразків поведінки.

Досвід показує, що пояснити новий спосіб роботи персоналу нижнього рівня є достатньо простим завданням. Зовсім інша ситуація виникає з менеджерами середнього рівня. Існує класифікація менеджерів середнього рівня за Б. Віллоху, яка їх поділяє відповідно до готовності щодо виконання проекту (таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація менеджерів середнього рівня [6]

Категорія менеджерів	Характеристика категорії
1. «Тигри»	Молоді кар'єристи, що беруть участь у проекті зі здійснення реінжинірингу з ентузіазмом, але все-таки мають тенденцію концентруватися більше на власних завданнях, а не на загальних цілях проекту.
2. «Осли»	Старі співробітники, які досягли піку своєї кар'єри, вони хочуть спокою та стабільності. Вони можуть серйозно нашкодити здійсненню проекту реінжинірингу.
3. «Акули»	Співробітники, що розробили процедури та інструкції для управління операціями компанії. Досить часто вони мають реальну силу в компанії, завдяки чому можуть створити величезні проблеми, саботуючи реальні зміни в житті підприємства.

Помилковим є твердження, що реінжиніринг бізнес-процесів допускає лише використання технології. Новітні технології виступають тільки у якості однієї із рушійних сил радикальних змін.

Отже, на практиці реінжиніринг майже завжди включає такі елементи:

- правильне використання принципів управління бізнес-процесами;
- застосування різноманітних підходів до вирішення проблем;
- використання методів розвитку організації і методів тотальної якості;
- сучасні методи мотивації та управління персоналом;
- запровадження новітніх технологій на функціонуючому підприємстві.

Висновки і перспективи подальших розробок. Зважаючи на ситуацію сучасної рецесії економіки, яка загрожує підприємствам втратою їхньої платоспроможності, негативними відхиленнями фактичного стану підприємств від запланованого, перебоями у розвитку компаній, зниженні їхнього потенційного успіху та їх послабленням від постійної гострої конкурентної боротьби, доцільним є застосування саме реінжинірингу як методу антикризового управління підприємствами. Так як реінжиніринг є методом тактичних перетворень підприємств, то його результати швидше дають свої плоди, на відміну від реструктуризації, яка потребує значних витрат часу та коштів і здійснюється на довгострокову перспективу.

Вважаємо, що реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління:

1) під час здійснення превентивних заходів із недопущення кризової ситуації, хоча необхідно враховувати високий фактор ризикованості щодо успішності проведення таких реінжинірингових дій на кожному конкретному підприємстві ;

2) при реалізації перетворень, що направлені на виведення підприємств з кризи (доцільним є поєднання з реструктуризацією задля створення організаційного імунітету до негативних факторів виникнення кризових явищ);

3) у ході усунення негативних наслідків кризової ситуації.

Перспективи подальших наукових розробок полягають у детальному дослідженні питань, що пов'язані з базисним моделюванням бізнес-процесів, які застосовуються на етапі проведення реінжинірингових заходів. При цьому досить важливим постає вивчення типових помилок під час здійснення реінжинірингу, оскільки успішна практика реінжинірингу не є можливою без урахування чинника великої відповідальності за його імплементацію та без використання чіткої методологічної основи.

Література

1. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Советская энциклопедия, 1984. – 1600 с.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
3. Українські підприємства: шлях до успіху // Глосарій – CD-ROM.
4. Тлумачний словник економіста / Укл. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. – Рівне: НУВГП, 2008. – 264 с.
5. Клишейко А.В. Реструктуризация промышленного предприятия на основе реинжиниринговых и организационно-управленческих мероприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.04. – Одесса, 2007. – 208 с.
6. Баринов В.А. Реинжиниринг: сущность и методология // Документ HTML. – <http://www.ipnou.ru/article.php>.