

ОСОБЕННОСТИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Ю. В. ИВАНОВ, кандидат экономических наук, доцент;
О. Н. ВЕЧИРКО

(Высшее учебное заведение Укоопсоюза
«Полтавский университет экономики и торговли»)

Аннотация. Цель статьи заключается в научно-теоретическом обосновании особенностей реинжиниринга бизнес-процессов торговых предприятий Украины. **Методика исследования.** Исследование осуществлено с помощью таких методов: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Рассмотрены характерные черты украинского реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях развития. Приведена классификация процессов реинжиниринга и его составляющих принципов. Исследованы перспективы от внедрения современных моделей развития и существующие угрозы от нарушений правил проведения реинжиниринга. **Практическая значимость результатов исследования.** Определено, что реинжиниринг бизнес-процессов, предлагаемый для компаний, функционирующих в условиях кризиса экономики и высокого уровня конкуренции, должен иметь четкую направленность с учетом необходимости перестройки системы управления.

Ключевые слова: реинжиниринг, стратегия, процесс, методы реинжиниринга, концепция реинжиниринга.

Постановка проблемы в общем виде и связь с важнейшими научными или практическими задачами. Сформировавшаяся в конце 80-х годов прошлого столетия необходимость кардинального преобразования бизнеса повлекла за собой возникновение революционного метода «реинжиниринг бизнес-процессов», направленного на кардинальную перестройку существующей модели ведения бизнеса, перевода предприятия в новый, более эффективный режим работы.

Анализ последних исследований и публикаций. Авторами понятия «реинжиниринг» принято считать американских ученых Майкла Хаммера и Джеймса Чампли, определивших это понятие как фундаментальное и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений результативности деятельности организации [1].

Формулирование целей статьи (постановка задачи). Цель статьи заключается в научно-теоретическом обосновании особен-

ностей реинжиниринга бизнес-процессов торговых предприятий Украины.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Согласно принятой трактовки понятие «реинжиниринг бизнес-процессов» – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами [2].

Современный реинжиниринг направлен на формирование модели, в которой каждое звено между собой взаимосвязано, действует продуктивно, при этом вся система нацелена на получение максимального эффекта за счет совместных усилий, организованных на оптимально рациональном уровне.

Эффективное внедрение на практике реинжиниринга бизнеса возможно только благода-

ря согласованности и взаимообусловленности выполняемых действий, цель которых – устранение в компании кризисных явлений и доведение ее до уровня саморегулируемой организации в условиях динамичного рынка.

В основу деления реинжиниринга на революционный и эволюционный положены принципы воздействия процессов на организационную структуру фирмы, при этом цель осуществления преобразований предполагает любое вмешательство в сформировавшуюся структуру организации для полного или частичного пересмотра ориентиров и способов достижения стратегических целей.

Приходу в Украину в начале 2000-х годов реинжиниринга бизнес-процессов способствовала сложившаяся кризисная ситуация, имеющая специфические особенности, вызванные наследованием отечественными предприятиями «пережитков» командно-административной системы, усложняющих полноценное развитие организаций в условиях рыночной экономики и свободы предпринимательства.

Характерными чертами украинского реинжиниринга бизнес-процессов можно считать следующие направления деятельности:

- отмена принципов централизованного экономического планирования как основы макроэкономического регулирования;
- трансформация бюрократической системы управления, переориентация на потребности покупателя, а не производителя;
- усовершенствование и оптимизация организационной структуры предприятий, ориентация на потребности рынка.

Для большинства украинских предприятий необходимость срочного проведения реинжиниринга бизнес-процессов обусловлена отсутствием научного подхода к разработке и внедрению стратегии развития предприятия, низкой конкурентоспособностью, вызванной слабой «увязкой» поставленных целей организации с реально сформировавшейся ситуацией на рынке.

Цели и методы реинжиниринга бизнес-процессов, адаптированные под фирмы, функционирующие в условиях кризиса экономики и жесткой конкуренции, к которым относится большинство украинских торговых предприятий, предполагают четкую взаимосвязь и современный научно-информационный подход организации (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь целей и методов реинжиниринга бизнес-процессов торговой организации

Постановка целей реинжиниринга и их обеспечение при помощи предложенных методов позволяет решить такие актуальные задачи, позволяющие торговой организации произвести перестройку бизнеса и выйти на более высокий уровень конкурентоспособности:

- способствование созданию структуры связей для кризисных условий путем организации горизонтальной управленческой единицы;
- создание организационной основы для централизации информационного обеспечения путем систематизации конкретных информационных потоков;
- содействие разделению функций высшего руководства и созданию сети оперативных групп путем применения технологии процессных рабочих команд;

– мотивация творческого подхода, анализ ситуации и коллективной работы на основе принципов повышения роли работников при внедрении процедуры реинжиниринга;

- обеспечение успешного координирования стратегии развития и децентрализованного решения вопросов путем применения смешанных процессов и матричной структуры управления;
- создание организационных условий реструктуризации и преобразования предприятия путем изменения структуры управления и деятельности рабочих групп [3].

Внедрение реинжиниринга в практику состоит из определенных этапов, последовательность и полнота выполнения которых способствует наиболее оптимальной и менее затратной реализации предложенного проекта (рис. 2).



Рис. 2. Этапы осуществления процедуры реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг, направленный на реструктуризацию действующих на предприятии бизнес-процессов, основывается на ряде базовых принципов, к которым, в первую очередь, следует отнести:

- осуществление горизонтального сжатия процесса путем объединения нескольких рабочих процедур в одну, что позволяет ускорить процесс в 10 раз;

– осуществление вертикального сжатия процессов за счет внедрения личностной заинтересованности, расширения полномочий исполнителей, усиления их ответственности и предоставления возможности самостоятельного решения, что ведет к повышению уровня отдачи с их стороны;

- пошаговое внедрение процесса, основанное на естественном порядке реализа-

ции этапов проекта, что позволяет получать и анализировать результаты в процессе всей процедуры внедрения идеи;

- разработку альтернативных вариантов исполнения процессов, что позволяет выбирать необходимый вариант в зависимости от конкретной ситуации;

- проведение работ по внедрению проекта в месте, наиболее целесообразном как в географическом, так и в экономическом плане, что позволяет избежать излишней интеграции и добиться более высокого эффекта от внедряемого процесса;

- снижение количества проверок и управляющих воздействий, что позволяет снять напряжение и негативное воздействие на процедуру реализации проекта;

- минимизацию количества согласований при сокращении внешних точек контакта, что позволяет снизить уровень звенности и ускорить процедуру принятия необходимых решений;

- создание единой точки контакта, что обеспечивается назначением уполномоченного менеджера, с целью объединения сил команды, для получения наиболее эффективного результата от внедрения проекта.

Характерной чертой украинского реинжиниринга стоит считать ошибочное отношение к самому понятию и принципу данного процесса, который в большинстве случаев воспринимается как «пошаговый механизм совершенствования бизнеса». При этом многие руководители, стремящиеся к выведению предприятий из кризисных ситуаций и повышению эффективности деятельности организаций, не

учитывают тот факт, что осуществление реинжиниринга не всегда предполагает глубокое вмешательство в деятельность фирмы и внесение кардинальных изменений в организацию действующих процессов.

В общих чертах реинжиниринг бизнес-процессов предполагает создание рабочей группы или команды, состоящей из собственных или привлеченных квалифицированных специалистов, с целью пересмотра всего процесса организации ведения бизнеса, выявления слабо эффективных бизнес-процессов (в мировой практике выявляется от 3 до 10 процессов), разработки бизнес стратегии, которая позволит найти необходимые рычаги, повышения эффективности компании в целом. Из этого следует, что для проведения кардинальной перестройки бизнеса нет определенной необходимости полной реструктуризации всех компонентов системы, требуется только точное выявление слабых звеньев, которыми являются неэффективно осуществляемые бизнес-процессы и внедрение мероприятий по ликвидации их негативных результатов.

Необходимость проведения реинжиниринга бизнес-процессов во многих украинских предприятиях обуславливается несовершенством административной системы управления, отсутствием определенных уровней мотивации и стимулирования рабочего процесса. В данном случае требуется внедрение в практику концепции реинжиниринга, мероприятия которой предусматривают устранение функциональной направленности ориентации предприятий (табл. 1).

Таблица 1

Мероприятия по устранению неэффективности бизнес-процессов, предусмотренные концепцией реинжиниринга

Причины неэффективности бизнес-процессов	Проявления	Мероприятия по устранению
Функциональное ориентирование организации труда	Отсутствие заинтересованности в конечном результате вследствие неэффективности системы оценки действий	Изменение роли персонала, создание собственных «правил» работы на местах, разработка новой программы оценки труда
Многофункциональность рабочих процессов	Усложнение процесса передачи информации, повышение уровня накладных расходов, увеличение сроков принятия решения	Выявление фактов дублирования функций, повышения уровня самостоятельности подразделений, расширение должностных обязанностей начальников отделов, подразделений
Информационная энтропия	Искажение информации при ее передаче	Внедрение программ информационной автоматизации

В концепции реинжиниринга бизнес-процессов сделан ярко выраженный акцент на пересмотр организационной структуры фирмы, когда весь процесс является объектом работы команды, а руководство им становится одной из составных частей проекта реструктуризации. В данном случае упрощается процедура принятия решений и устранения проблем, взаимодействие структурных подразделений обеспечивается заинтересованностью членов команды, отпадает необходимость ждать директивы «сверху». В общем виде пересмотр организационной структуры фирмы заключается в уменьшении числа менеджеров и снижении уровня управленческой иерархии, повышается ответственность уполномоченных членов команды, в лице которых могут выступать начальники отделов, структурных подразделений, филиалов и т. п. [4]

Для большинства украинских компаний характерным признаком является многофункциональность процессов, которые очень часто выходят за рамки работы отделов и структурных подразделений. В данном случае происходит частичное дублирование выполняемых функций, отсутствие четко поставленных задач и лиц, уполномоченных на их выполнение. Концепцией реинжиниринга предполагается жесткое определение функций для каждого объекта компании, назначение ответственных лиц.

Немаловажным аспектом концепции реинжиниринга является повышение уровня информационного обеспечения, огромный акцент сделан на необходимости внедрения в работу автоматизированных систем обмена информацией, обеспечение достаточного доступа подразделений фирмы к первичным источникам информации, устранение звенности поступления информации к руководству организации. Автоматизация в данном случае должна базироваться на широком использовании средств вычислительной техники и необходимого для них ПО. В качестве технических средств могут использоваться многомашинные, многопроцессорные комплексы, образующие с помощью ЭВМ и информационных сетей распределенные системы обработки информации.

Грамотно организованные и внедренные в практику мероприятия, предусмотренные проектом реинжиниринга, позволяют организации на достаточно высоком уровне и в дол-

госрочной перспективе установить высокий уровень эффективности деятельности, сделать бизнес не только прибыльным, но и стойким к внешним и внутренним негативным факторам. Основные преимущества, получаемые организацией после реализации процедуры реинжиниринга, можно выделить в следующие группы:

- увеличивается возможность анализа различных вариантов проведения изменений, их глубины, за счет упрощения описания разных сторон компании и использования информационных технологий;

- снижается влияние субъективных сторон жизни компании, отражающихся на проводимых изменениях за счет внедрения принципов стандартизации;

- повышается качество выполняемых работ (продажи, производства и т. д.) за счет интеграции компании в общую структуру межотраслевых связей, прихода к единым стандартам исполнения;

- отмечается общее повышение конкурентоспособности и привлекательности бизнеса за счет разработки и внедрения в жизнь действенной стратегии развития бизнеса, улучшение финансовой устойчивости компании за счет снижения определённых объемов затрат на ведение операционной деятельности.

Однако, во многих случаях, при неграмотно поставленной и примененной процедуре реинжиниринга бизнес-процессов, существует риск недополучить или вообще не получить ожидаемый эффект от его внедрения. Так, реинжиниринг, являющийся достаточно бюджетным вариантом перестройки бизнеса, может не дать необходимой финансовой отдачи, что повлечет за собой формирование дополнительных затрат и снижение материальной обеспеченности предприятия. Во многих случаях реинжиниринг подразумевает акцентирование внимания на производительности и технологиях, что ведет к пренебрежению трудовыми ресурсами и, как следствие, к массовым увольнениям и значительному сокращению штата персонала компании.

Однако, не смотря на существующие риски и явные недостатки данного процесса перестройки бизнеса, основная цель реинжиниринга заключается в доведении бизнес-процессов фирмы до уровня международных стандартов и качества предоставляемых работ.

Выводы из указанных проблем и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Проведенное исследование реинжиниринга бизнес-процессов, который в последние года становится очень популярным методом реконструкции украинского бизнеса, показало, что в большинстве случаев неудачи сопровождаются отсутствием объективного подхода к самой трактовке понятия, а также недопониманию сущности внедряемых процедур изменений, необходимость в которых не должна затрагивать весь спектр операционных бизнес-процессов компании, а выбирать отдельные, слабо функционирующие составляющие деятельности предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов, предлагаемый для компаний, функционирующих в условиях кризиса экономики и высокого уровня конкуренции, что свойственно для украинского бизнеса, должен иметь четкую направленность с учетом необходимости перестройки системы управления и ухода организаций от «пережитков» командно-административной системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
2. Словарь бизнеса / под. ред. Л. Ш. Лозовского, Б. А. Райзберга. – Москва : Экономика, 1999. – 381 с.

3. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – Москва : Аудит: Юнити, 1997. – 224 с.
4. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг / Э. А. Уткин. – Москва : Экмос-Москва, 2014. – 226 с.

REFERENCES

1. Hammer, M., & Champi, Dzh. (2007). *Reinzhiniring korporacii. Manifest revoljucii v biznese [Reengineering the Corporation. Revolution Manifest in business]*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
2. Lozovskogo, L. Sh., & Rajzberga, B. A. (Eds.) *Slovar' biznesa [Business Dictionary]*. Moscow: Jekonomika [in Russian].
3. Robson, M., & Ullah, F. (1997). *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-processov [Practical Guide to Business Process Reengineering]*. (N. D. Jeriashvili, Trans.). Moscow: Audit: Juniti [in Russian].
4. Utkin, Je. A. *Biznes-reinzhiniring [Business – Reengineering]*. Moscow: Jekmos-Moskva, 2014 [in Russian].

Ю. В. Иванов, кандидат економічних наук, доцент; **О. Н. Вечірко** (Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Особенности реинжинирингу бизнес-процесів торгових підприємств України.**

Анотація. Мета статті полягає в науково-теоретичному обґрунтуванні особливостей реінжинірингу бізнес-процесів торговельних підприємств України. **Методика дослідження.** Дослідження здійснено за допомогою таких методів: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** Розглянуто характерні риси українського реінжинірингу бізнес-процесів у сучасних умовах розвитку. Наведено класифікацію процесів реінжинірингу та його складових принципів. Досліджено перспективи від упровадження сучасних моделей розвитку й існуючі загрози від порушень правил проведення реінжинірингу. **Практичне значення одержаних результатів дослідження.** Визначено, що реінжиніринг бізнес-процесів, пропонується для компаній, які функціонують в умовах кризи економіки та високого рівня конкуренції, повинен мати чітку спрямованість з урахуванням необхідності перебудови системи управління.

Ключові слова: реінжиніринг, стратегія, процес, методи реінжинірингу, концепція реінжинірингу.

Iu. Ivanov, Cand. Econ. Sci., Docent; O. Vechirko (Poltava University of Economics and Trade). Features of the Ukraine trade enterprises business processes reengineering.

Summary. *The purpose of the article is in the scientific and theoretical substantiation of the features of Ukraine trade enterprises business process reengineering. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following methods: analysis and synthesis, generalization and systematization, the dialectical approach. **Findings.** The characteristic features of Ukrainian business process reengineering in modern conditions are considered. The classification of the reengineering process and its constituent principles were shown. In the article were studied the prospects of modern development models and the existing threats of violations of reengineering. **Practical value.** It was determined that the business processes reengineering must have a clear direction with necessarily of restructuring the management system. Business processes reengineering is offer to companies in the conditions of economy crisis and the high level of competition.*

Keywords: *reengineering, strategy, process, reengineering methods, the concept of reengineering.*