

УДК 334+665

В.Б. Базилюк*Українська академія друкарства***ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
(на прикладі підприємств видавничо-поліграфічної галузі)**

Проаналізовано основні принципи до класифікації бізнес процесів, на основі чого сформовано дерево процесів видавничо-поліграфічного підприємства з подальшою їх декомпозицією за рівнями ієрархії. Розроблено алгоритм управління реінжинірингом бізнес-процесів.

Видавничо-поліграфічна галузь, реінжиніринг, бізнес-процес, оптимізація

Аналіз тенденцій розвитку та функціонування видавничо-поліграфічної галузі (ВПГ) показує, що за останні роки відбуваються постійні зміни у функціонуванні зовнішнього середовища та посилення конкуренції в галузі, які зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами, їх перебудову й оптимізацію, яка б адекватно реагувала на кризові явища в економіці та світові тенденції розвитку поліграфії. Реальні умови функціонування підприємств ВПГ все частіше змушують приділяти більше уваги процесно-орієнтованому підходу та на його основі здійснювати вдосконалення власного бізнесу.

Світовий досвід свідчить, що одним з ефективних методів управління бізнес-процесами є реінжиніринг, який являє собою фундаментальне переосмислення й перебудову бізнесу. Проте більшість підприємств галузі стикається з проблемами відсутності наукових напрацювань щодо класифікації бізнес-процесів та розробки алгоритму їх оптимізації.

Уперше дослідження особливостей впливу реінжинірингового підходу до ведення бізнесу було науково обґрунтовано М. Хаммером і Д. Чампі й отримало подальший розвиток у роботах закордонних та вітчизняних науковців Т. Давенпорта, У. Кеттингера, М. Робсона, Д. Тонга, Ф. Уллаха, Д. Шорта, В. Андрієнко, О. Білорус, А. Воронкова, В. Гриньова, І. Маркіна, Т. Мізерна, А. Наливайко, В. Пастухова, О. Пахомова, А. Садекова, О. Тридід, Л. Фролова, З. Холод, З. Шубіна, М. Черненко й інших. Внесок у розвиток і поглиблення окремих аспектів створення процесно-орієнтованого управління на базі формування системи реінжинірингу бізнес-процесів зробили вчені Е. Кісель, В. Осовський, М. Шапот, М. Шинкарьов.

Разом з тим у вітчизняній економічній літературі питання щодо проблеми реінжинірингу бізнес-процесів, як одного з найефективніших інструментів підвищення ефективності управління підприємств ВПГ, так і не отримали достатнього висвітлення.

Мета цієї статті полягає в дослідженні бізнес-процесів підприємств ВПГ та розробці механізму їх удосконалення.

Основоположниками поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» у світовій науці прийнято вважати американських учених М. Хаммера, Т. Давенпорта та Д. Шорта. Однак першим ученим, який сформулював поняття «реінжиніринг», вважається Майкл Хаммер, який у статті «Реінжиніринг: не автоматизуйте — знищуйте» визначає цей вид діяльності як фундаментальне перепроєктування. На думку автора, реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування процесів з метою досягнення різких покращень таких показників діяльності компанії, як вартість, якість, сервіс і темпи [4].

Ретельніше опрацювали та розвинули концепцію реінжинірингу бізнес-процесів М. Робсон та Ф. Уллах, які сформулювали два пояснення щодо сутності реінжинірингу, перше з яких більше стосується практичної ролі реінжинірингу бізнес-процесів, а друге — торкається питань технології його застосування. Так, автори під реінжинірингом розуміють інструмент, розроблений, щоб допомогти в обставинах, котрі вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі [3].

У даний час розрізняють реінжиніринг розвитку, який спрямований на охоплення перспективних сегментів ринку, розширення масштабів бізнесу, перехід від суб'єктивних методів управління до регламентованого механізму підготовки й прийняття управлінських рішень, створення унікальних конкурентних переваг, та антикризовий реінжиніринг, що більше направлений на посилення конкурентних переваг підприємства, радикальні перетворення у всіх сферах діяльності підприємства в умовах кризи.

На наш погляд, реінжиніринг бізнес-процесів — це науково-практичний підхід до вдосконалення бізнесу, забезпечення стабільності та поліпшення основних техніко-економічних показників ефективності його роботи.

Враховуючи специфіку функціонування ВПП та відповідні до цього особливості управління розвитком видавничо-поліграфічних підприємств, важливо перед тим, як розпочати процедуру реінжинірингу бізнес-процесів, чітко систематизувати та описати основні бізнес-процеси. Проведений аналіз літературних джерел показав, що існують три основні підходи до класифікації бізнес-процесів. У рамках першого бізнес-процеси поділяють на продуктивні та забезпечуючі. Другий підхід ґрунтується на теорії М. Портера. Згідно з нею в організації маємо дев'ять видів діяльності, п'ять з яких основні (постачання і логістика, виробництво, маркетинг і продаж, обслуговування). Чотири інших відносяться до допоміжних операцій (виробнича інфраструктура, управління персоналом, розвиток технологій, закупівлі) [2]. Відповідно до третього підходу вчені виділяють такі категорії процесів бізнесу: процеси, що безпосередньо забезпечують випуск продукції; процеси планування й управління; ресурсні процеси; процеси перетворень.

Аналізуючи теоретичні підходи до класифікації бізнес-процесів, нами запропонована їх класифікація (рис. 1), яка найоптимальніше характеризує всю сукупність процесів, наявних на підприємствах ВПП.



Рис. 1. Дерево процесів видавничо-поліграфічного підприємства

Таким чином, після визначення переліку бізнес-процесів та їх поділу на окремі підпроцеси виникає проблема визначення тих процесів, які потребують змін та розробки порядку перепроєктування бізнес-процесів підприємства.

Процедура проведення реінжинірингу бізнес-процесів на видавничо-поліграфічних підприємствах ґрунтується на виділенні наступних основних структурних елементів підприємства як соціально-економічної системи:

структурних ланок – підрозділів, процедур, дій, операцій, будь-яких змістовних категорій і понять організаційно-економічної та функціонально-технологічної спрямованості, зміст яких змінюється в результаті впливу зміни інших елементів системи чи навколишнього середовища і потребує інновацій;

структурних зв'язків прямого та індикативного впливу виявлених економічних відхилень і розривів бізнес-процесів локального характеру на повний комплекс бізнес-процесів функціонування і розвитку підприємства. Встановлення переліку та ідентифікація таких структурних зв'язків впливу здійснюється при проведенні комплексної діагностики середовища і стану діяльності організації та визначає комплекс необхідних заходів реінжинірингу;

структурних потоків управлінських рішень динамічного реагування на необхідність функціонально-технологічних змін за допомогою реінжинірингу.

На рис. 2 запропоновано алгоритм управління оптимізацією бізнес-процесів як основи стратегічного розвитку підприємства. Алгоритм забезпечує комплексність, змістовність, доцільність та безперервність ітеративного процесу постійного удосконалення бізнесу.



Рис. 2. Алгоритм управління реінжинірингом бізнес-процесів видавничо-поліграфічного підприємства

Отже, основою оптимізації бізнес-процесів видавничо-поліграфічного підприємства є формування ієрархічної структури процесів, їх аналіз та побудову на основі нього алгоритму реінжинірингу бізнес-процесів.

Запропонований алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів видавничо-поліграфічного підприємства дасть змогу управляти тими процесами, які потребують змін, що, в свою чергу, забезпечить подальший розвиток підприємства та сприятиме підвищенню ефективності його роботи в цілому.

1. Верников Г. В. Что такое реинжиниринг [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://vernikov.ru/biznes-processy/reinzhiniring.html>. 2. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М.; пер. з англ. Олійник А., Сільський Р. — К.: Основа, 1998. — 262 с. 3. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: [пер. с англ.] / М. Робсон, Ф. Уллах ; под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. — 224 с. 4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. — СПб. : Изд. С.-петерб. ун-та, 1997. — 332 с.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ (на примере издательско-полиграфической отрасли)

Проанализированы основные принципы классификации бизнес процессов, на основе чего сформировано дерево процессов издательско-полиграфического предприятия с последующей их декомпозицией по уровням иерархии. Разработан алгоритм управления реинжинирингом бизнес-процессов.

FORMATION MECHANISM AND ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING (on the example of publishing and printing industry)

The basic principles of the classification of business processes on the basis of which formed tree processes of publishing and printing company with subsequent decomposition of the levels of the hierarchy. An algorithm for managing business process reengineering.

Стаття надійшла 12.06.2013

УДК 338.242.2

Л.А. Андросюк

Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»

МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ

Узагальнено основні методи та показники оцінки ефективності управління якістю продукції та запропоновано підхід до оцінки на основі збалансованої системи показників, що може бути застосований на поліграфічних підприємствах.

Метод оцінки, ефективність управління, результативність, якість продукції, збалансована система показників

З позиції економічного підходу метою управління якістю продукції є отримання економічного ефекту, який являє собою досягнутий результат у грошовому, матеріальному або соціальному вираженні. Для суб'єкта господарювання доцільність заходів управління визначається шляхом зіставлення отриманого ефекту від управління якістю і витрат, необхідних для його отримання, та оцінюється за критеріями результативності й ефективності. Ефективність управління якістю продукції залежить від прийняття обґрунтованих управлінських рішень, у т.ч. на основі методів та показників оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що в науковій літературі існує декілька підходів до визначення методів та показників ефективності управління якістю продукції, запропонованих такими вченими, як А.В. Батурин, П.Ю. Беленький, А.А. Воронов, Р.С. Каплан, В.М. Мішин, А.М. Ткаченко та ін. Проте недостатньо дослідженими є питання застосування методів оцінки ефективності управління якістю продукції саме на поліграфічних підприємствах України.

Метою цієї статті є узагальнення методів оцінки ефективності управління якістю продукції та на основі їх аналізу рекомендація методу, найперспективнішого для застосування на поліграфічних підприємствах.