

УДК: 65.0+658

Крамаренко І. С.
Цибко М. О.Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ:
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Досліджено теоретичні основи застосування реінжинірингу у вищих навчальних закладах. Описана концепція бізнес-процесів для підвищення управління ефективністю навчальних закладів. Відображено технологія проведення реінжинірингу.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, реінжиніринг навчального процесу.

Постановка проблеми. Докорінні зміни, що відбуваються у всіх сферах суспільного життя, вимагають перебудови всіх підприємств, зокрема із застосуванням інноваційних технологій, інновацій, модернізації та оптимізації бізнес-процесів, це стосується, в першу чергу, і вищі навчальні заклади (ВНЗ). Організаційні зміни у вищих навчальних закладах відбувається постійно і саме тому необхідно проводити їх за допомогою ефективного методу та інструменту. Таким інструментом докорінних змін є реінжиніринг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню теоретичних основ реінжинірингу бізнес-процесів присвячено багато праць вчених-економістів, зокрема: М. Робсоном, Ф. Уллахом [1], М. Хаммер Дж. Чампі [2], С. Ойхман [3], В. Медінський [4], Т. Давенпорт [6]. Проте поза увагою залишається питання використання реінжинірингу у вищих навчальних закладах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на підвищений інтерес знаних науковців до обраної проблематики, дослідження реінжинірингу бізнес-процесів та провадження у вищих навчальних закладах не втрачає актуальності.

Мета статі. Розкрити теоретичні основи використання реінжинірингу бізнес-процесів у вищих навчальних закладах.

Виклад основного матеріалу. Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з постійно мінливими потребами ринку, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні потреби замовників і клієнтів, безперервним вдосконаленням технічних можливостей і сильною конкуренцією. У цих умовах в менеджменті підприємств відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих ресурсів на організацію динамічних бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом (БП) будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних операцій (робіт) з виготовлення готової продукції або виконання послуг на основі споживання ресурсів. Управління бізнес-процесами націлене на виконання якісного обслуговування споживачів (клієнтів). При цьому в ході управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії. На прикладі вищого навчального закладу розглянемо як відбуваються бізнес-процеси в установі (рис. 1).

Одна з новітніх концепцій розвитку процесоорієнтованого управління базується на формуванні системи реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), яка була створена у 90-х роках ХХ сторіччя. В теперішній час даний підхід широко використовується провідними компаніями світу.

Не можна не погодитися з Гончаровою М.Л. та Розкошною О.А., що вперше термін «РБП» був введений М. Хаммером – батьком першого, «традиційного» підходу до РБП, який припускає створення нових бізнес-процесів (БП) «з чистого паперу». Автори даної концепції американці – Майкл Хаммер і Джеймс Чампі у книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції у бізнесі» пишуть: «На прохання дати стисле визначення реінжинірингу ми відповідаємо: його суть у тому, щоб розпочати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур, або латання окремих дір в існуючих системах. Реінжиніринг – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації [5].»

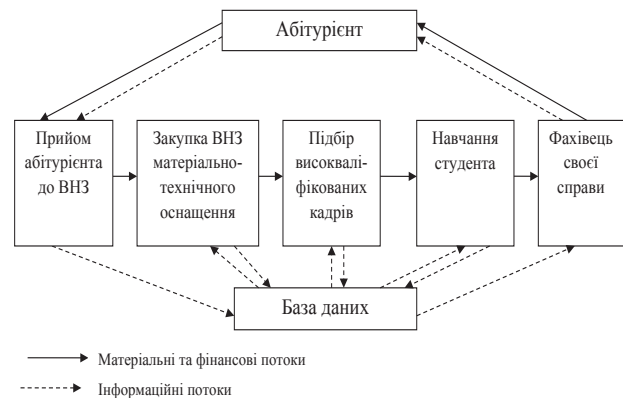


Рис. 1. Структура бізнес-процесів

Згідно з визначенням М. Хаммера і Д. Чемпі [2], реінжиніринг бізнес-процесів (BPR-Business process reengineering) визначається як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів (БП) для досягнення корінних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства».

Метою реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є цілісне і системне моделювання, а також реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – складний комплекс організаційних, інформаційних та

інженерних заходів, спрямований на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії (підприємства) шляхом моделювання, аналізу та перепроектування існуючих бізнес-процесів.

Гончарова М.Л та Розкошна О.А. вважають, що термін РБП містить в собі три ключові складові: істотне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроектування організації та бізнес-процеси. Розкриття змісту ключових складових надасть можливість остаточно визначитись щодо сутності реінжинірингу [5].

Отже, істотне поліпшення розвитку організації – це не просто покращення певної характеристики діяльності останньої в цілому або окремої її ланки. В першу чергу – це перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву у діяльності, забезпечення стрімкого підвищення результатів функціонування.

Радикальні перетворення означають не поліпшення існуючого стану розвитку, 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 продукту чи послуг для споживачів [5].

На нашу думку, реінжиніринг більш розгорнутий термін і характеризується принциповістю та кардинальністю. Тобто, якщо ви обрали перепроектування свого бізнесу за допомогою реінжинірингу, повинні також розуміти наступне:

- реінжиніринг показує, що організація повинна зробити, а потім як це зробити. При цьому нічого не приймається на віру, реінжиніринг ігнорує існуючі положення речей та зосереджується на тому, якими вони повинні бути;

- реінжиніринг – це не дрібні або поступові покращення, це скачкоподібний ріст ефективності. Якщо установа відстає на 10% від планових показників, якщо її затрати на 10% вище необхідних, якість на 10% нижче необхідного, а сервіс необхідно покращити на 10%, то реінжиніринг їй не потрібен. Для незначних змін необхідно провести невеликі корегування, а для кардинальних покращень підірвати старе і замінити його абсолютно новим.

На основі вище викладеного, необхідно виділити три типи підприємств, що займаються реінжинірингом:

- організації з великими проблемами;
- організації, керівництво, яких передбачає насування проблем;
- організації, знаходяться в розквіті сил, ні в найближчому, ні в образному майбутньому труднощі не передбачуються, але керівництво ставить масштабні цілі та проводить активну політику.

В основу реінжинірингу бізнес-процесів покладено ідею переходу від функціонального підходу до процесного.

Деякі підприємства і сьогодні значною мірою організовують свою діяльність за принципами, які виходять із теорії А.Сміта, характерними для масового виробництва типової продукції, що виконується великою кількістю некваліфікованих працівників з використанням простого обладнання. При традиційній структурі компанії увага фокусується на завданнях, роботах, моделях,

структурах. Сучасний ринок потребує орієнтації на окремі групи споживачів. Ринок продуктів та послуг став набагато ширшим, а конкуренція – агресивнішою, учасники ринку добре поінформовані щодо альтернатив постачання необхідної їм продукції та послуг.

Сьогодні для сучасного підприємства, організації або установи державної чи приватної форми власності – головними факторами розвитку та конкурентоспроможності є: клієнти, конкуренція та корінні зміни. Це притаманно і вищим навчальним закладам (ВНЗ).

Вищі навчальні заклади, в яких сформовано менталітет національності та монопольності, важче за все зміряються з тим, що на сьогодні важливий кожний студент. Відмовивши одному студенту, вищий навчальний заклад може не знайти йому заміну. В Україні досить багато освітніх установ різних рівнів акредитації. Прийшовши до ВНЗ, абітурієнт є потенційним клієнтом і втрапивши його керівники закладу можуть не знайти йому заміну. Тому необхідно розробити комплексні програми з якості надання освітніх послуг для збільшення та утримання кожного студента, який переступив поріг ВНЗ. Адже студент володіє великою владою, іншими словами може проявити велику розбірливість і вибагливість.

Колись все було набагато простіше – незначна кількість учбових закладів і стандартні освітні послуги. А тепер конкуренція не тільки виросла, але і збільшився спектр навчальних послуг, різноманітність спеціальностей і кваліфікацій, які пропонують ВНЗ. Тотожні освітні послуги пропонуються майже у кожному третьому закладі, але індикатори конкуренції різні: ціна, вибір, якість, працевлаштування, стажування за кордоном та ін. Тому конкуренція серед ВНЗ дуже велика і завдяки цьому вони більш динамічно розвиваються.

Корінні зміни відбулися не тільки в клієнтах і конкурентах, а і в сутності самих змін. По-перше, вони стали повсякденними і постійними, сьогодні – це норма. По-друге, зміни проходять скоріше тому, що наша економіка перебуває в стані трансформації і це супроводжується глобалізаційними та інтеграційними процесами. Швидкість технічних та технологічних змін також підштовхують до новаторства. Тому клієнти, конкуренція і корінні зміни створили нові умови і стають більш очевидними, установи, створені для праці в одних обставинах, не можливо ефективно покращити при інших.

Реінжиніринг пропонує перейти від застарілої організації робіт до управління процесами – множини кроків діяльності, яка починається з одного або більше входів і закінчується створенням послуг, які необхідні клієнтові (абітурієнтові). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові послугу, яка б задовольняла його за вартістю, якістю і сервісом.

Концепцію бізнес-процесів можна застосувати для підвищення ефективності ВНЗ, для цього можна використовувати такі методи: крос-функціональне рішення проблем, процесорні структури, опис і керування процесами (рис. 2).

Крос-функціональне рішення проблем – це найпростіший спосіб використання бізнес-процесів для виявлення «ідентифікації» потрібних проблем, це можливо методологічно вирішити наступним чином:

- використовувати формальну «істотну» організаційну структуру – «групу» для постановки проблеми, її аналізу, збору даних з цієї проблеми,

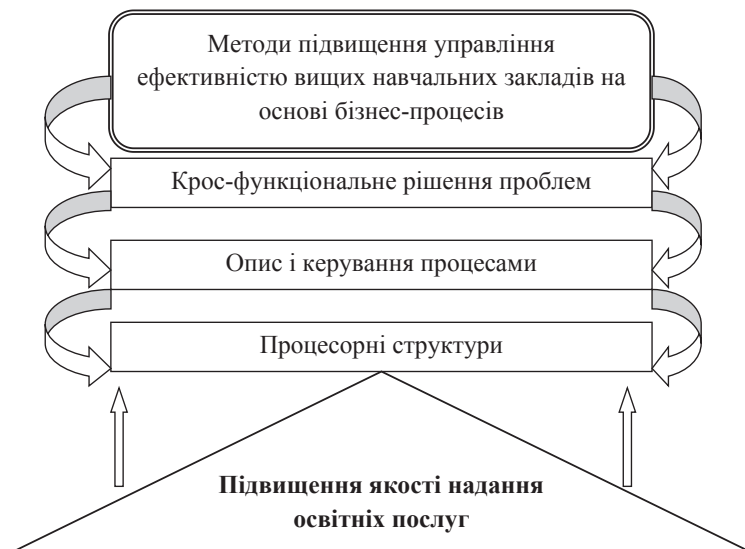


Рис. 2. Концепція бізнес-процесів для підвищення управління ефективністю вищих навчальних закладів

розробки і тестування можливих альтернативних рішень і вибору найбільш кращого варіанту застосувати системний підхід шляхом проведення реінжинірингу процесів діяльності установи.

Опис і керування процесами – метод стосується визначення важливих процесів діяльності установи згідно з єдиними і строгими принципами, це можливо за рахунок використання безлічі способів, але досвід показує, що найбільш успішним є метод управління якістю наданих послуг, що включає:

- опис місії «фундаментальних цілей діяльності» організації, підрозділу або відділу;
- перелік ключових факторів успіху, які необхідні і достатні для забезпечення місії; однією з головних проблем при цьому є скорочення числа критичних чинників успіху, які претендують на включення в цей список, зазвичай рекомендується залишати в списку не більше восьми;
- опис процесів, які здійснюються в даний час, і нових, які потрібні для досягнення місії (зазвичай в організації мають місце від 20 до 30 різних процесів); на цій стадії процеси ранжуються за важливістю та ефективністю; в групу, яка приймає рішення і описує процеси, зазвичай входять особи, найбільш зацікавлені в ефективності процесу [1].

Процесорні структури – це третій шлях реалізації знань про бізнес-процеси дозволяє визначити організаційні структури і управляти самою організацією. Структури, що спираються на бізнес-процеси шляхом створення робочих команд, мають необхідних фахівців і відповідають за здійснення процесу; потрібно чітко розуміти, що ідея керівництва процесом не замінить собою існуючу організаційну структуру – «тут працює принцип матричної структури». Субпроцеси не обов'язково виділяються за принципом відповідності обов'язків тих чи інших підрозділів, які можуть бути багатofункціональними [1, 6].

Реінжиніринг висуває на перший план нові цілі і методи, які диктуються сучасною ситуацією:

- різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- різке зниження числа працівників і деяких витрат на виконання функцій;
- робота зі студентом в режимі «24 години 365 днів»;

- опора на зростання мобільності персоналу;
- робота на майбутні потреби студента;
- прискорене просування нових технологій;
- формування інформаційного суспільства.

Разом з тим реінжиніринг припускає:

- постійне підвищення якості освітніх послуг на відміну від підвищення прибутку «за всяку ціну»;
- трансформування та динамічне вдосконалення організації роботи;
- визначення критеріїв якості споживачем;
- віднесення в центр увагою не числового показника результату тієї чи іншої виробничої функції діяльності, а якості процесу його виконання;
- дослідження та усунення недоліків навчальної системи, а не окремих працівників;

– зняття бар'єрів, встановлених навчальними підрозділами, організація групової роботи;

– надання працівникам можливості пишатися результатами своєї роботи (один з головних результатів реінжинірингу);

– зниження витрат на освітні послуги (побічний результат реінжинірингу) [1, 6].

Технологія реінжинірингу за умови, що в процесі управління користувачем застосовується сучасна інформаційна технологія управління, включає:

- стратегічне і тактичне планування, що включають розробку або обґрунтування стратегічного плану, розробку або обґрунтування планів реорганізації навчальної системи, розробку або обґрунтування тактичних планів, розробку критеріїв оцінки ступеня досяжності результату для кожного з процесів, ініціацію проекту реінжинірингу;
- реінжиніринг бізнес-процесів, що полягає у здійсненні вичерпного аналізу, тобто проведенні аналізу робіт і інформаційних потоків, побудові моделі даних і процесів, виконанні калькуляції вартості робіт і тимчасовому аналізу робіт тощо;

– аналіз можливих шляхів перебудови і поліпшення процесів, що включає вибір варіанта реінжинірингу і побудова моделі бажаного стану бізнес-процесів, здійснення функціонально-вартісного аналізу і прийняття рішення про проведення реінжинірингу, виконання власне перепроєктування процесів, тобто рішення багатокрокового завдання отримання специфікації бажаного процесу;

– управління змінами, при якому необхідно чітко уявляти зміни, які є наслідком реінжинірингу процесів; розробити структурні зміни, які знадобляться для підтримки нових процесів; розробити програму, яка визначить зміни культури організації, необхідні при переході на нові умови роботи; усунути бар'єри, що не дозволяють впроваджувати нове управління;

– управління зміною інформаційної технології управління, для якого треба вибрати прогресивну інформаційну технологію управління таким чином, щоб вона максимально відповідала головній меті організації, забезпечувала відповідність результатів процесу стандартам якості, розмір інвестицій в інформаційну технологію і рівень ризику від її впровадження повинні задовольняти установу;

– підготовку інфраструктури для реінжинірингу, тобто вибір конфігурації технічної платформи для підтримки інформаційних і комунікаційних вимог, розробку або придбання прикладних систем і баз даних, їх тестування і постачання документацією, розробку плану системної інтеграції, тобто відбір і перенесення елементів старих систем в нову систему або заміну неефективних систем, що вимагають значних витрат на обслуговування;

– реалізацію проекту, що включає перевірку затверджених документів і розробку плану управління проектом з встановлення та розгортання систем, інсталяцію і тестування інформаційних систем, реалізацію програм з перепідготовки та

навчання персоналу, виведення з експлуатації старих інформаційних систем в ході експлуатації, забезпечення процесу безперервного поліпшення функціонування організації [1, 6].

Висновки і пропозиції. Дослідження теоретичних основ реінжинірингу бізнес-процесів показало, що це найдієвіший та найефективніший метод перепроєктування існуючих процесів в організації, який застосують, як успішні підприємства, так і з великими труднощами. Тому для постійного удосконалення роботи вищих навчальних закладів, використання реінжинірингу є допоміжним заходом, для поліпшення та найкращого впровадження нововведень.

Список літератури:

1. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес- процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 214 с.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи [Текст] – СПб. : Из-во С.-Петербургского вуза, 1997. – 332 с.
3. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологи / Е.Г Ойхман, Э.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1998. –352 с.
4. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства : [учеб. пособ.] / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов ; [под ред. проф. В.А. Ирикова]. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 300 с.
5. Гончарова М.Л. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів / М.Л. Гончарова, О.А. Розкошна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/21_NNP_2010/Economics/70584.doc.htm.
6. Введение в информационный бизнес / Под ред. В.П. Тихомирова, А.В. Хорошилова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 230 с.
7. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Tecnology / T. Davenport. – Boston, MA. : Harvard Business School Press, 1993.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – New York, NY : HarperBusiness, 1993. – 223 с.

Крамаренко И. С.

Цибко М. А.

Николаевский межрегиональный институт развития человека

Открытого международного университета развития человека «Украина»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Резюме

Исследованы теоретические и методические основы применения реинжиниринга в высшем учебном заведении. Описана концепция бизнес-процессов для повышения управления эффективностью учебных заведений. Отражена технология проведения реинжиниринга.

Ключевые слова: бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг учебного процесса.

Kramarenko I. S.

Tsibko M. O.

Mykolaiv Interregional Institute of Human Development

of the High Educational Establishment Open International University of Human Development «Ukraine»

THE USAGE OF REENGINEERING IN HIGH SCHOOL INSTITUTION: THEORETICAL ASPECT

Summary

Studied theoretical and methodological foundations of application reengineering in higher education. We describe the concept of business processes to improve performance management schools. Displaying reengineering technology.

Key words: business process, reengineering business processes, reengineering of the educational process.