

МИРОНЕНКО

Кристина Сергіївна
krism@inbox.ru

УДК 338.2, 65.011.8



аспірантка, Одеський
національний політех-
нічний університет

РОЛЬ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В УПРАВЛЕНИИ
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

ROLE OF REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES IN MANAGEMENT OF
STRATEGIC CHANGES

В статье показана сущность реинжиниринга бизнес-процессов и его роль в управлении стратегическими изменениями на предприятии. Определены цели и задачи, предпосылки и принципы, а также механизмы совершенствования системы менеджмента предприятия на основе реинжиниринга бизнес-процессов. Рассмотрены положительные аспекты внедрения реинжиниринга бизнес-процессов в деятельность отечественных предприятий в современных условиях хозяйствования.

The essence of reengineering of business processes and its role in management of strategic changes at the enterprise is shown in article. The purposes and tasks, prerequisites and the principles, and also mechanisms of improvement of system of management of the enterprise on the basis of reengineering of business processes are defined. Positive aspects of introduction of reengineering of business processes in activity of the domestic enterprises under modern conditions of managing are considered.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, цели и задачи реинжиниринга, мотивы реинжиниринга, принципы реинжиниринга, система управления предприятием, стратегические изменения

Keywords: business process reengineering, the goals and objectives of reengineering, reengineering motives, the principles of reengineering, enterprise management system, strategic changes

ВВЕДЕНИЕ

Отечественные предприятия сегодня функционируют в агрессивной, быстро изменяющейся среде, что обуславливает необходимость адаптации, учет тенденций и определение приоритетных направлений изменений в системе управления. Этому способствуют жесткая конкуренция в большинстве сфер деятельности во всемирном масштабе, быстрые технико-технологические изменения, влияние информационных технологий, интенсификация инновационных процессов.

Эти факторы создают неустойчивую и непредсказуемую среду функционирования, которая требует постоянных, зачастую радикальных изменений. Таким образом, возникает необходимость перестроения всей системы управления предприятием с целью обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ. Одним из инструментов, хорошо себя зарекомендовавших на практике является реинжиниринг бизнес-процессов, использование которого позволяет осуществить кардинальные стратегические изменения на предприятии: в производственно-сбытовой деятельности, в сфере организационной культуры, ресурсного обеспечения и т.д.

Вопросами реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях занимались многие украинские и зарубежные ученые, в частности С. Бубнов, А. Виноградова, В. Давыденко, И. Колос, Д. Ламберт, А. Сладкая, Л. Таранюк, А. Харрисон, Р. Ван Хоук,

М. Хаммер, Дж. Чампи и другие. В последнее время реинжиниринг бизнес-процессов вызывает большой интерес специалистов по менеджменту и информационным технологиям. Термин «реинжиниринг» ввели М. Хаммер и Дж. Чампи, которые рассматривают реинжиниринг как фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятия для достижения скачкообразных улучшений в основных актуальных показателях деятельности. Авторы М. Робсон и Ф. Уллах категорию «реинжиниринг бизнес-процессов» определяют как деятельность по созданию совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов, существенным образом отличающихся от уже существующих.

Однако, несмотря на определенную изученность и опыт применения реинжиниринга бизнес-процессов, есть ряд вопросов, которые требуют дальнейшего изучения. В частности, четко не определена роль реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента управления стратегическими изменениями на предприятии.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Целью исследования является определение роли реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента управления стратегическими изменениями на предприятии.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической и информационной основой работы являются труды отечественных и зарубежных

ученых, а также материалы периодических изданий. При проведении исследования использовались методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Теоретические исследования реинжиниринга бизнес-процессов позволили выявить ряд ключевых тезисов, которые его характеризуют. В научной литературе под реинжинирингом бизнес-процессов понимается:

- фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятия;
- объединение функций на всех уровнях управления;
- инструмент, специально разработанный для масштабных изменений на предприятии;
- эффективное средство управления, которое позволяет осуществить «прорыв»;
- перепроектирование деловых процессов и начало «с чистого листа»;
- «капитальный ремонт» компании для достижения существенных улучшений в бизнесе;
- инновационный и творческий процесс, требующий креативности и инициативы;
- новый подход к мышлению, взгляд на построение предприятия как на инженерную деятельность;
- отказ от управления функциональными службами в пользу управления бизнес-процессами во главе с процессным менеджером;
- процесс фундаментального переосмысления и реконструкции бизнеса, воплощающий в себе новые способы выполнения работ [1-4].

С учетом этих характеристик сформулируем следующие признаки реинжиниринга бизнес-процессов:

- инновационность – означает внедрение новейших управленческих, технических и технологических подходов;
- системность – предполагает управление большим количеством элементов со сложным характером взаимодействия;
- иерархичность – подразумевает подчиненность элементов низшего уровня элементам высшего уровня;
- целостность – это свойство системы выполнять в полном объеме заданную целевую функцию;
- структурированность – предполагает четкое определение границ взаимодействия, задач, ответственности, организационной структуры, ориентированной на достижение поставленной цели;
- гибкость – предполагает возможность осуществления быстрых изменений процесса, закладываемая в системе планирования, организационного обеспечения, принятия управленческих решений;
- уникальность, означает неповторимость процесса, формируемого и реализуемого в конкретных условиях под влиянием факторов внешней среды;

– адаптивность – это способность изменять свою структуру и выбирать варианты поведения в соответствии с новыми целями под влиянием факторов внешней среды.

Реинжиниринг бизнес-процессов в контексте институционального подхода – это совокупность принципов, подходов, процедур и методов, нацеленные на кардинальные стратегические изменения, которые позволяют значительно повысить результативность деятельности предприятия и достичь стратегические цели развития.

С позиции процессного подхода реинжиниринг бизнес-процессов – это совокупность последовательных этапов относительно выделения коренных преобразований тех звеньев бизнеса, которые позволят осуществить «прорыв», обеспечат долгосрочные конкурентные преимущества. Основными этапами этого процесса являются:

1. Формирование стратегии развития предприятия с учетом перспективных потребностей потребителя.
2. Определение нового набора бизнес-правил или бизнес процедур.
3. Создание эффективной организационной структуры управления.
4. Улучшение организации труда персонала.
5. Четкое распределение обязанностей, прав, ответственности, формирование системы коммуникаций.
6. Разработка системы документооборота, норм, процедур и правил поведения участников бизнес-процессов.
7. Обеспечение функционирования всех подразделений с использованием информационных систем и новейших информационных технологий.
8. Совершенствование системы подбора, обучения и развития персонала предприятия.
9. Разработка и внедрение нацеленной на поддержку изменений системы мотивации работников [5, 6].

Системный подход предполагает рассмотрение реинжиниринга бизнес-процессов как совокупности элементов, взаимодействие которых позволяет обеспечить преобразование основных процессов предприятия в поддержку стратегических изменений, способных обеспечить конкурентоспособность предприятия.

Критерием эффективности реинжиниринга бизнес-процессов является получение долгосрочных конкурентных преимуществ и обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Выделим наиболее значимые, на наш взгляд, мотивы проведения реинжиниринга бизнес-процессов: К ним мы относим:

- внедрение информационных технологий;
- сертификация системы менеджмента качества;
- неудовлетворительное функционирование предприятия и неудачи в попытке применения каких-либо других методов и инструментов;
- перегрузка высшего руководства и необходимость в перераспределении прав и функций,

корректировки и уточнения форм деятельности организации;

- отсутствие стратегического видения развития предприятия и необходимость внедрения принципов стратегического управления;
- неэффективность организационной структуры управления и системы организации труда;
- рост масштаба или диверсификация деятельности;
- реорганизация;
- технико-технологические изменения;
- угрозы внешней среды и ужесточение конкуренции.

Отметим, что некоторые изменения происходят очень быстро, может так случиться, что удовлетворительное функционирование предприятия внезапно станет неудовлетворительным и нормализовать его традиционными способами окажется невозможным.

Таким образом, основным назначением реинжиниринга бизнес-процессов является повышение качества системы управления предприятием в ключевых сферах деятельности для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, повышение уровня организационного развития, конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Непрерывные изменения в технологиях, на рынках сбыта и в потребностях клиентов стали обычным явлением, и компания, которая пытается сохранить надлежащий уровень своей конкурентоспособности должна непрерывно пересматривать корпоративную стратегию.

На основании вышеизложенного, основными целями реинженеринга бизнес-процессов являются:

- существенное повышение уровня удовлетворения потребностей потребителя, ориентация на его текущие и будущие потребности;
 - радикальное сокращение длительности производственного цикла, значительное уменьшение количества процессов и их стоимости, а также снижение затрат времени на выполнение необходимых функций;
 - значительное улучшение процесса управления качеством;
 - повышение роли инициативы каждого отдельного работника, организация групповой работы;
 - обеспечение ускоренного внедрения новых технологий и инноваций;
 - обеспечение адаптации предприятия к функционированию в условиях информационного сообщества.
- К задачам реинжиниринга бизнес-процессов относятся:
- изменение организационной структуры предприятия с функциональной на многофункциональную;
 - формирование системы мотивации на основе самостоятельных решений, проявления инициативности;

- формирование новой корпоративной культуры на основе максимального удовлетворения потребностей потребителей.

Успех реинжиниринга бизнес-процессов целиком зависит от качественного выполнения его принципов. А это и укрупнение бизнес-процессов, и гибкость, и адаптивность, и четкость в распределении функций, и полнота и доступность информации, и вознаграждение за полученный результат.

Исходя из указанных целей, задач и принципов предпосылками реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии являются:

- стратегическое мышление и понимание сущности изменений, а также активное поведение на всех этапах реинжиниринга;
- донесение сути и преимуществ до работников путем активного обсуждения;
- ознакомление с изменениями партнеров, потребителей, других заинтересованных лиц;
- отдельное и достаточное финансирование;
- четкое определение целей, задач, функций и ролей участников;
- разработка программного обеспечения и определения компетентного консультанта;
- осознание радикальности изменений, сосредоточение на бизнес процессах, их новом качестве [6, 7].

Названные предпосылки позволяют определиться с проблемными моментами, связанными с организацией реинженеринга бизнес-процессов на отечественных предприятиях, в частности, отсутствием или недостатком квалифицированных специалистов по реинжинирингу, сопротивлением изменениям, нехваткой средств, консервативностью работников предприятия и низким уровнем мотивации обеспечения их лояльности к изменениям, сложностью технических решений по формированию бизнес-процессов и т.д.

Несмотря на это, как свидетельствует опыт внедрения реинженеринга бизнес-процессов на зарубежных и отечественных промышленных предприятиях, возможны следующие результаты:

- детальное описание и формализация бизнес-процессов позволяют избежать лишних процедур, упростить документооборот, минимизировать затраты труда;
- внедрение системы информационно-аналитического обеспечения дает возможность эффективного управления бизнес-процессами и предприятием в целом;
- руководители получают оперативную и достоверную информацию для принятия управленческих решений, возможность контролировать деятельность структурных подразделений и групп бизнес-процессов;
- повышается содержательность работы, мотивация работников к производительному труду;
- возрастает ответственность и инициативность работников в рамках предоставленных полномочий;
- возрастает роль компетентности работников, повышаются требования к подготовке работников,

возникает необходимость перехода на непрерывное профессиональное образование работников;

– изменяется организация оплаты труда, которую проще оценить в рамках бизнес-процесса по результатам совместного труда;

– меняются критерии деятельности, целью исполнителя становится удовлетворение потребностей клиента;

– изменяются функции менеджеров с контролирующей на координирующую, главное – помочь в решении проблем, возникающих у подчиненных в ходе выполнения бизнес-процесса;

– уменьшается количество иерархических уровней организационной структуры предприятия, она становится ориентированной не на функции, а на процессы, а уменьшение уровней управления способствует сближению руководителей с непосредственными исполнителями.

ВЫВОДЫ

Таким образом, основным назначением реинжиниринга бизнес-процессов является повышение качества системы управления предприятием в ключевых сферах деятельности для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ, повышение уровня организационного развития, конкурентоспособности и эффективности предприятия. Успех реинжиниринга бизнес-процессов целиком зависит от качественного выполнения его принципов. А это и укрупнение бизнес-процессов, и гибкость, и адаптивность, и четкость в распределении функций, и полнота и доступность информации, и вознаграждение за полученный результат. Стратегические изменения могут быть обусловлены рядом причин и руководители предприятия должны быть к ним готовы. Эта готовность определяется не только умением адаптироваться к воздействиям внешней среды, но и выбирать наиболее адекватные ситуации инструменты. Важно, чтобы было понимание, при каких обстоятельствах мероприятия по усовершенствованию существующей системы управления не дадут ожидаемых результатов, а при каких необходимы кардинальные меры. Именно при таких обстоятельствах реинжиниринг бизнес-процессов становится эффективным инструментом управления стратегическими изменениями. Сформулированные предпосылки, принципы и результаты его применения позволяют существенным образом изменить систему менеджмента предприятия и

получить конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Издательство С. - Петербургского университета, 1997. – 332 с.
2. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес- процесів підприємства / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 97.
3. Когут Ю.О. Модель реінжинірингу бізнес- процесів підприємства / Ю.О. Когут // Бізнесінформ. – 2011. – № 10. – С. 65.
4. Колос І.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект / І.В. Колос // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 299.
5. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л.М. Таранюк, О.М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки – 2011. – № 4. – С. 122.
6. Кравченко Б.Ф. Организационный инжиниринг: учебное пособие / Б.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М.: Издательство ПРИОР, 1999. – 256 с.
7. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов: экспертное моделирование, управление, планирование и оценка / С.Ю. Щенников. – М.: Ось-89, 2004. – 240 с.
8. Section 9. Myronenko K.S. Problem aspects of innovative activity of industrial enterprises (p. 115-125) / K.S. Myronenko, O.V. Stanislavyk, O.M. Kovalenko O.M. [Innovativeness and entrepreneurship: monograph] / edited by Ewa Bojar, Korneliusz Pylak. – Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. – 136 p.
9. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и современные информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
10. Мироненко К.С. Ключевые аспекты внедрения ERP-систем на инновационно-активных промышленных предприятиях / К.С. Мироненко, А.М. Коваленко, Е.В. Станиславик // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – № 6 (214). – С. 83-94.