

ПОНОМАРЬОВА

Юлія Ігорівна

Julia.ponomarova@gmail.com

аспірант, ДВНЗ "КНЕУ
ім. В. Гетьмана"

УДК 33:2964

СТИМУЛЯТОРИ ТА ДЕСТИМУЛЯТОРИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

PROSPECTS AND THREATS OF REENGINEERING BUSINESS PROCESSES

У статті узагальнено перспективи, позитивні наслідки та напрями покращення ведення бізнесу внаслідок реінжинірингу бізнес-процесів, визначено ряд найчастіших помилок, що можуть завадити успішній реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів, систематизовано стимулятори та дестимулятори реінжинірингу бізнес-процесів.

В статье обобщены перспективы, позитивные последствия и направления улучшения ведения бизнеса вследствие реинжиниринга бизнес-процессов, определен ряд частых ошибок, которые могут помешать успешной реализации проекта реинжиниринга бизнес-процессов, систематизированы стимуляторы и дестимуляторы реинжиниринга бизнес-процессов.

The article summarizes the prospects, positive effects and improve areas of business as a result of re-engineering business processes, defines the most common mistakes that can hinder the success of the project re-engineering of business processes, systematized stimulants and disincentives of re-engineering business processes.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, стимулятори, дестимулятори, ризик реінжинірингу, реорганізація

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, стимуляторы, дестимуляторы, риск реинжиниринга, реорганизация

Keywords: reengineering, business processes, stimulants, disincentives, the risk of re-engineering, restructuring

ВСТУП

В сучасних умовах динамічного бізнес-середовища важливим завданням менеджерів стає швидке та ефективно реагування на зміни задля утримання конкурентних позицій на ринку. Тому існує нагальна потреба у застосуванні новітніх методів, технологій та інструментів адаптації підприємств до нових умов зовнішнього середовища, здатних найбільш повно реалізувати їх організаційно-управлінський та виробничий потенціал на ринку. Реінжиніринг є одним із високоефективних методів перепроєктування бізнесу, який досить широко використовується фірмами та підприємствами у розвинутих країнах. Проте для успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів необхідно визначити найсуттєвіші помилки, що часто виникають та обґрунтувати шляхи їх уникнення.

Аналіз останніх досліджень

Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування методичних підходів та наукових аспектів практичного втілення реінжинірингу досліджувались багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими: М. Хаммером, Дж. Чампі, Т. Давенпортом, М. Робсоном, Ф. Уллахом, Е. Фрезе,

Ф. Хілом, О. Ареф'євою, Д. Асташиним, Л. Бляхманом, О. Бабаком, О. Віноградовою, П. Забеліним, В. Кардашевським, С. Козьменком, В. Мединським, Є. Ойхманом, В. Тарасовим, С. Філіною та іншими.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою цієї статті є визначення основних теоретичних засад розвитку підприємства шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, систематизація стимуляторів та дестимуляторів ефективного реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ

Реінжиніринг бізнес-процесів зазнав розвитку в 90-х роках в США і на сьогоднішній день широко використовується як європейськими, так і азіатськими країнами. Поштовх розвитку теорії реінжинірингу бізнес-процесів надали американські вчені М. Хаммер та Дж. Чампі, які виділяли сутність реінжинірингу таким визначенням: "Це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності - вартість, послуги, якість, темпи" [6]. Хоча самому терміну «реінжиніринг бізнес-процесів» зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він

базується, набагато старші. У 1980-х рр. у багатьох організаціях було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality). Саме ця система була родоначальником ідеї управління процесами. Багато методів системи Тотальної якості змушують повному подивитися на роботу і на її мету, і ці методи дають цінну інформацію для управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Це такі методи: метод аналізу процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмова оцінка діяльності (In-Department Evaluation of Activity, IDEA), аналіз сприйняття процесів (Process Perception Analysis, PPA), управління якістю процесів (Process Quality Management, PQM) [5, с.32]. Всі вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів.

Спочатку зосередимо увагу на визначенні поняття реінжиніринг бізнес-процесів. Існуючі тлумачення цього поняття підкреслюють глобальність змін бізнес

- процесів підприємства. Однак, перш ніж щось змінювати, необхідно провести ретельний аналіз (діагностику) того, що є, визначитися з головною метою діяльності та оцінити ресурсні можливості майбутніх змін. Реінжиніринг бізнес-процесів – це кардинальна перебудова, ліквідація неефективних та впровадження нових бізнес-процесів підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, зменшення витрат та підвищення прибутковості та скорочення термінів реалізації потреб клієнтів.

Серед багатьох цілей, основною метою реінжинірингу є отримання додаткових конкурентних переваг, а, відповідно, - підвищення конкурентоспроможності і прибутковості компанії [1, ст. 48]. Всі завдання для досягнення цієї мети, які керівництво компанії ставить перед групою оптимізації, можна розбити на три групи, що представлені на рис. 1.

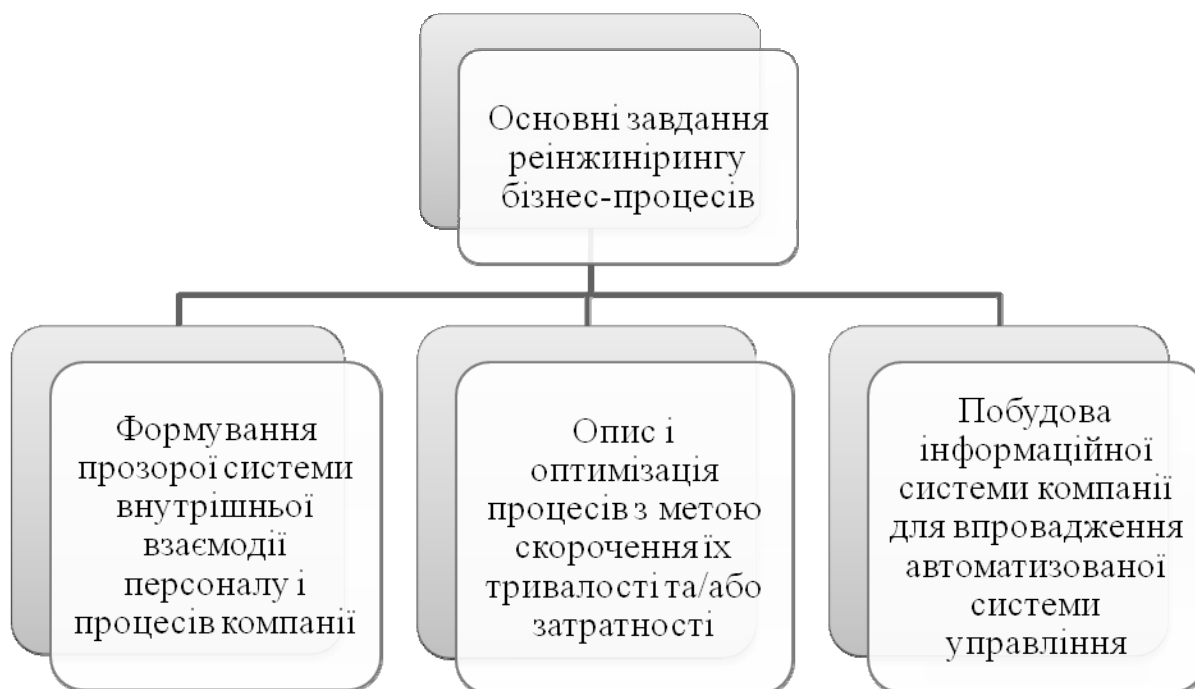


Рис. 1. Групи завдань, що повинні бути реалізовані в процесі реінжинірингу бізнес-процесів

Формування прозорої системи внутрішньої взаємодії персоналу і процесів компанії необхідні для побудови прозорої і гнучкої системи внутрішнього контролю. Саме цей механізм дозволяє керівництву не лише приймати обґрунтовані оперативні рішення, але й планувати і проводити майбутні внутрішні зміни, підвищуючи гнучкість і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, яке змінюється. Також проведення реінжинірингу дозволяє компанії скоригувати процеси, скорочуючи їх тривалість або виключаючи так звані «даремні витрати», що в підсумку впливає на собівартість продукції і прибутковість компанії. Побудова інформаційної системи компанії дозволяє впровадити автоматизовану систему управління, що оптимізує процес прийняття управлінських рішень, процес

контролю, процеси комунікації між підрозділами та скорочує процеси передачі інформації.

При реінжинірингу не існує нічого заданого, на кожному кроці просування потрібно ставити перед собою запитання: "Чому саме так, а не інакше?" або "Чи можна зробити це по-іншому, за допомогою зовсім інших засобів, або й взагалі не виконувати таку роботу?" [5, ст.212].

Реінжиніринг бізнес-процесів доцільно проводити в таких ситуаціях:

- підприємство перебуває у кризовому стані. Показниками цього стану є значне зростання витрат виробництва, втрата конкурентних позицій і т.п.

- задовільний поточний стан фірми, але відсутність перспектив у майбутньому через несприятливі прогнози.

- благополучні, динамічно працюючі підприємства, які займають лідируючі позиції на ринку, із швидкими темпами у розвитку та виробництві. Їх головне завдання полягає у збільшенні рівня відриву від основних конкурентів та створенні унікальних переваг.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів принесе користь підприємству, якщо будуть дотримані такі вимоги [1, ст. 49]:

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.

5) розуміння і віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми.

Досягнення поставлених цілей забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу:

1) стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;

2) новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;

3) нова організаційна структура управління;

4) нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;

5) новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;

6) забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Таким чином, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає в тому числі і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу, адже людьми, що працюють по-новому, необхідно управляти по-новому [5, ст. 189]. Не можна реалізувати реінжиніринг бізнес-процесу, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації.

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». [4, ст. 367]

У ході реалізації програми реінжинірингу необхідно спиратися на принцип Паретто (20% зусиль можуть дати 80% результату), а це означає, що потрібно обирати пріоритетні завдання і посилено працювати над їхнім вирішенням. Як показує практика, для реалізації наміченої програми важливо чітко визначити і розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення реалізації цілей програми.

До факторів, що сприяють успішній реалізації програми реінжинірингу, варто віднести насамперед готовність керівництва до змін, розуміння і віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми. Якщо керівництво готове, то доцільно наділити відповідними повноваженнями персонал, що реалізує програму, і чітко визначити роль і обов'язки кожного. Ризик реінжинірингу досить великий, проте причини невдач полягають не в загадковості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Для наочного представлення основних стимуляторів, що сприяють успішній реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів та ризиків, що загрожують успішній реалізації проекту, представлено схему основних стимуляторів та де стимуляторів реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 2).

У процесі реалізації програми реінжинірингу підприємства освоюють нові правила роботи, серед них:

- можливість одержання переваг від централізації і децентралізації за рахунок телекомунікаційних мереж;

- прийняття рішень — частина роботи кожного співробітника (за рахунок використання систем підтримки прийняття рішень, доступу до баз даних і використання засобів моделювання);

- перегляд планів здійснюється оперативним чином у міру необхідності за рахунок використання високопродуктивних ЕОМ.

Дуже висока ймовірність провалу спроби проведення реорганізації бізнес-процесів, виникає через те, що керівництво підприємства недостатньо підтримує процес реорганізації. Ключ до успіху – не у везінні, а в знанні й здатностях. Такий дестимулятор, як спроба зафіксувати існуючий процес – найбільш груба помилка при реорганізації бізнес-процесів – це, коли ніякої реорганізації не відбувається, а під цією назвою розуміються незначні зміни в процесі. У випадку, коли увага не фокусується на бізнес-процесах, як правило, неправильно поставлена ціль перед початком реорганізації бізнес-процесів.

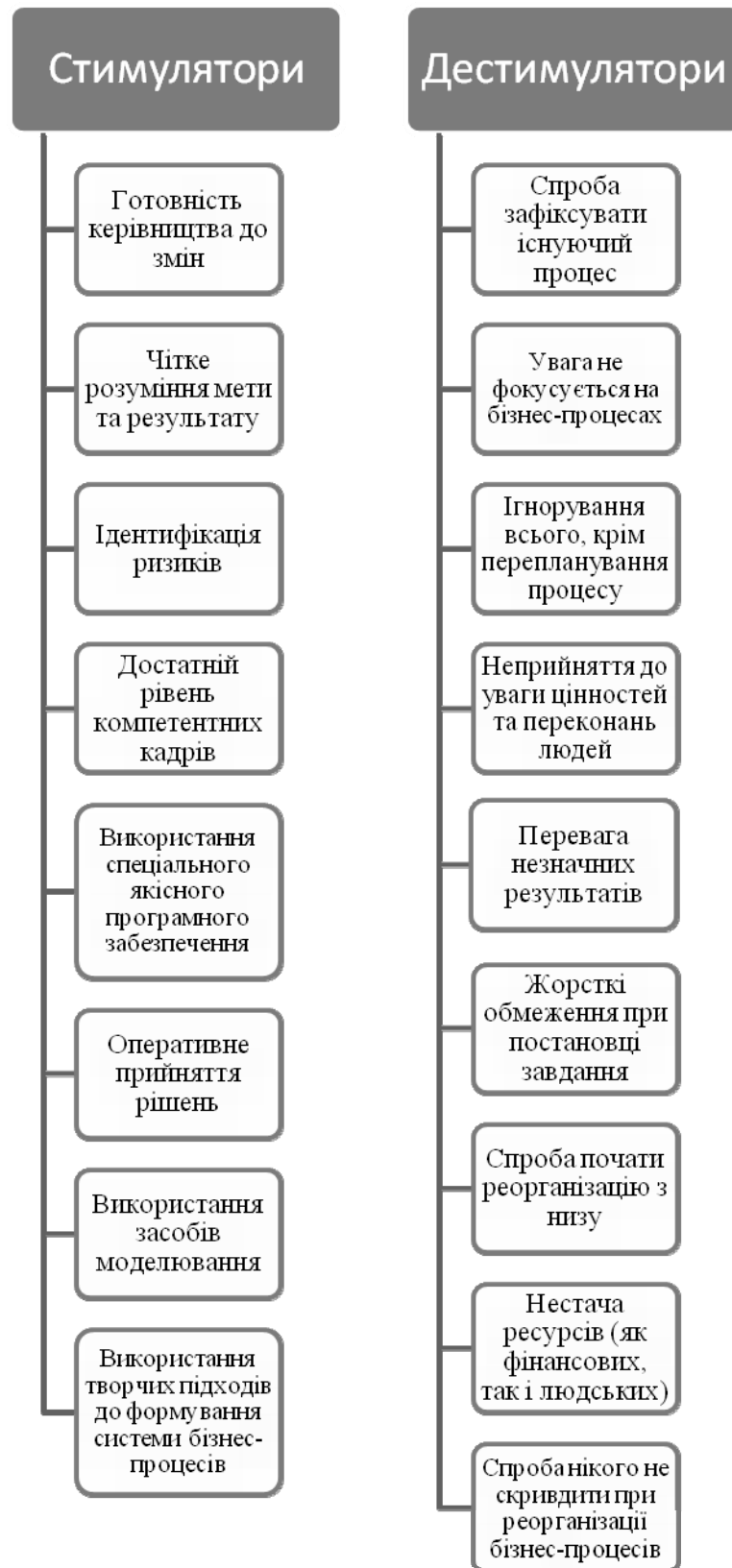


Рис. 2. Основні стимулятори та де стимулятори реінжинірингу бізнес-процесів

Реорганізація бізнес-процесів приводить до змін різної якості: організації робочого місця, організаційної структури, керування – все, що пов'язане із процесом, необхідно заново переосмислити для того, щоб одержати бажаний результат. Але недостатньо просто запустити нові процеси, необхідно створити у співробітників мотиви, які достатні для участі їх в цих процесах.

Невеликі поліпшення приносять тільки шкоду, ускладнюють існуючий процес, внаслідок чого стає трудніше з'ясувати, як же він функціонує насправді.

Спроба реорганізації бізнес-процесів приречена на невдачу, коли керівництво ще до початку самого процесу жорстко обмежує коло розв'язуваних проблем або масштаб проведення реорганізації бізнес-процесів.

Також дистимулюючим чинником є спроби почати реорганізацію бізнес-процесів знизу. Реорганізація бізнес-процесів ніколи не починається знизу, адже працівники нижчої ланки не можуть бачити повної картини того, що потрібно при реорганізації бізнес-процесів. Будь-який бізнес-процес виходить за межі підприємства, тому жоден керівник середньої ланки не має достатніх повноважень, щоб наполягати на зміні такого процесу.

Брак ресурсів є сильним дистимулятором процесу реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки підприємство не зможе досягти успіху при реорганізації бізнес-процесів, якщо не буде вкладати кошти в цей процес. При цьому найбільш важлива складова цих вкладень – час та увага кращих співробітників, включаючи особисту й безпосередню участь керівництва верхньої ланки.

Спроба провести реорганізацію бізнес-процесів, щоб нікого не скривдити не призводить до успіху. Від результатів реорганізації бізнес-процесів виграють не всі. Керівництво повинне очікувати опору й не дозволити завалити всю справу.

ВИСНОВКИ

Отже, реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення суттєвого поліпшення таких важливих для сучасного бізнесу показників результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Проте реінжиніринг бізнес-процесів потребує значної творчості з проведенням зміни загальноприйнятого стану справ, з упровадженням відповідного інформаційного забезпечення та з розробкою

необхідного програмного забезпечення, адаптованого до конкретного підприємства, що не завжди дозволяє його використовувати у практичній діяльності. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Також важливою передумовою є готовність керівників та персоналу до докорінних змін та поєднання зусиль всіх працівників задля досягнення спільної мети.

Список використаних джерел

1. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств // Економічний форум. – 2013. – № 1. – С. 47-55.
2. Віноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія: дис. доктора економічних наук / О.В. Віноградова. - Донецьк, 2006. – ст. 196.
3. Кардашевский В., Бондаренко А. Повышение производительности: европейский подход // Вопр. экономики. — 2000. — № 11. — Ст. 35-39.
4. Ковальов А.І., Шевченко В.В. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів // Вісник соціально-економічних досліджень – 2011 – №35 – ст. 365-371.
5. Філіна С.В. Трактуювання поняття реінжиніринг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів // Нові економічні системи в сучасних умовах – 2011 - №4 – ст.210-213.
6. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 118 с.