

УДК 621.91

В. В. Івата,

к. е. н., доцент, Національний університет кораблебудування, м. Миколаїв

І. В. Мілько,

к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця

К. М. Швець,

аспірант, Національний технічний університет України "КПІ"

ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕІНЖІНІРИНГОМ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ

V. Ivata,

Ph.D. in Economics, assistant professor, National Shipbuilding University of Mykolayiv

I. Milko,

Ph.D. in Economics, assistant professor of international economics and external economic management
National Economic University of Kharkiv named after S. Kuznets

K. Shvets,

Postgraduate student, National Technical University of Ukraine "KPI"

THE APPROACHES TO REENGINEERING MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESS IN THE MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

Статтю присвячено дослідженню реінжинірингу та встановленню підходів до управління, які притаманні цьому процесу. Визначено, що реінжиніринг — це нова філософія управління, орієнтована на бізнес-процеси, це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність і це складний процес, що потребує комплексного підходу. Авторами статті був представлений технологічний механізм підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів, що зумовлено певним набором операцій і процедур. Реалізація запропонованих принципів змінює основні підходи до управління великим машинобудівним підприємством, основу якого складає ієрархічна організаційна структура. Труднощі і проблеми, зумовлені тим, що єдині процеси обслуговуються організаційно відокремленими підрозділами, можна і потрібно усувати шляхом використання групового підходу. Досліджено природу внутрішніх чинників, що стають на заваді ефективному впровадженню реінжинірингу на підприємстві.

The article studies the reengineering and installation management approaches that are inherent in this process. Determined that the reengineering — a new management philosophy focused on business processes is not just one way to successful business development, a new way of thinking, look at the construction of both engineering activities and this is a complex process that requires an integrated approach. The authors were represented technological mechanism approaches to managing business process reengineering, based on a specific set of operations and procedures. The implementation of the principles proposed changing the basic approaches to the management of large machine-building enterprises, which is based hierarchical organizational structure. Difficulties and problems arising from the fact that the whole process of organizing separate units served, can and should remove using a group approach. The internal factors that hinder the effective implementation of reengineering the company was investigated.

Ключові слова: реінжиніринг, управління, економічна діагностика, бізнес-процес.

Key words: reengineering, management, economic diagnostics, business process.

ВСТУП. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Реінжиніринг характеризується фундаментальним поліпшенням та радикальним перепроектуванням бізнес-процесів для досягнення значних, різких та глибоких перетворень економічних показників діяльності компаній та підприємств таких, як якість, темпи зростання, рентабельність, вартість та інші. Саме визначення реінжинірингу бізнес-процесів містить в собі три ключові характеристики: "фундаментальне поліпшення", "радикальне перепроектування" та "бізнес-процес". Розкриття змісту цих ключових понять приводить до розуміння суті реінжинірин-

гу. Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів є складним процесом, який потребує багато часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування має базуватися на основних принципах його перебігу.

Розробка оптимального проведення реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств — складне завдання, яке потребує комплексного підходу з урахуванням фінансових, майнових, кадрових можливостей компанії тощо для вирішення. Тих завдань, які вважаються

найбільш важливими з точки зору проведення реінжинірингу. В умовах трансформації економіки в Україні керівництво промислового підприємства для поліпшення фінансового становища намагається розглянути всі можливі варіанти підвищення конкурентно спроможності та протидії негативним чинникам зовнішньої дії. Тому на допомогу може прийти один із інструментів трансформаційних процесів, яким є реінжиніринг як умова ефективного функціонування та подальшого динамічного розвитку машинобудівного підприємства. Необхідно зазначити, що значну роль у ефективності про ведення реінжинірингу відіграє саме правильно обрана методика його проведення та точність оцінки та вибору підходів до управління ним. Автори статті наполягають на тому, що при формуванні підходів реінжинірингу бізнес-процесів велику роль відіграє саме внутрішнє середовище промислового підприємства (специфіка діяльності, галузь виробництва, забезпеченість кадрами та їх рівень кваліфікації і багато інших), яке впливає на діяльність підприємства і його бізнес-процеси, тому при перепроєктуванні бізнес-процесів треба забезпечити комплексну оцінку підходів до управління реінжинірингом.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Історія реінжинірингу почалася з роботи Майкла Хаммер і Джеймса Чампі "Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі", яка містила в собі основні принципи та особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів, і акцентована увага на описі бізнес-процесів, що орієнтовані на створення цінності для клієнта. В цій праці зазначається, що саме процес реінжинірингу здатний забезпечити докорінну зміну підприємства і перетворення його на більш ефективну господарську одиницю [1]. Методологія Давенпорта, яка розглянута в праці "Інноваційний процес: реінжиніринг через інформаційну технологію" акцентує увагу на бізнес-процесах, які не прив'язані до клієнта [2]. Методологія Манганеллі/Клайна, яка розглянута в праці "Керівництво РБП: покрокове управління до ділової трансформації", обумовлює взаємозв'язок бізнес-процесів із стратегічними цілями компанії [3]. Аналізом сутності реінжинірингу бізнес-процесів також займався російський вчений-економіст Блінов А.О. У своїй праці "Реінжиніринг бізнес- процесів" звертає увагу на порівняльну характеристику удосконалення та реінжиніринг [5]. Також варто звернути свою увагу на праці вітчизняних вчених Черепа А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. "Реінжиніринг — філософія управління підприємством харчової промисловості", в якій більше уваги приділено дослідженню реінжинірингу внутрішніх бізнес-процесів з урахуванням кадрової, ресурсної, організаційної політики підприємства [2—7]. Окремо виділимо працю Таранюка Л.М. і Запорожченко О.М. "Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств", в якій вони визначають, що реінжиніринг — це нова філософія управління, орієнтована на бізнес-процеси, це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність [8].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Необхідно зазначити, що в дослідженні реінжинірингу бізнес-процесів дуже мало уваги приділяється процесу обрання методика його реалізації та встановленню оцінки підходів до управління реінжинірингом.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Головна мета статті — розгляд процесу реінжинірингу та підходів до управління ним на підприємствах машинобудування.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ

Завданнями статті є визначити сутність реінжинірингу; відзначити особливості реінжинірингу порівняно з іншими тотожними йому поняттями; розглянути бізнес-процес як об'єкт реінжинірингу; провести аналіз етапів реінжинірингу; розглянути і встановити особливості основних підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів машинобудівного підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних економічних умовах особливого значення набуває проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств. Максимально достовірні та переконливі результати аналізу всіх сфер діяльності організації надає діагностика її фінансового стану. Пошук потенційних партнерів для спільної плідної діяльності у будь-якому секторі бізнесу не уявляється можливим без вивчення фінансового стану потенційного партнера. Однак результати фінансової діагностики і економічного аналізу не можуть виправити фундаментальні недоліки в продуктивності сучасних машинобудівних підприємств та здійснити його корінну перебудову, технологічне та технічне переоснащення і зміну неефективних процесів.

Звичайні методи підвищення продуктивності — оптимізація і автоматизація процесів — не призвели до серйозних поліпшень, які потрібні компаніям. Навіть серйозні інвестиції в інформаційні технології у більшості випадків не збільшили ефективність великих машинобудівних підприємств через те, що вони використовують технологію лише для того, аби автоматизувати старі способи ведення справи (бізнесу) або виробництва. Вони залишають у недоторканності існуючі процеси і використовують комп'ютери, аби просто їх прискорити. Влаштування робочих місць, потоки роботи, механізми управління та організаційні структури були розроблені в епоху, коли не існувало ні сьогоднішніх конкурентів, ні сьогоднішніх комп'ютерів. Вони створені з розрахунку на ефективність і контроль. Проте ключові концепції нового десятиліття — це інновації та якість. Для українських машинобудівних підприємств виживання в умовах жорсткої конкуренції стало неможливим без "перебудови" та пристосування до нових умов ринкової економіки. У зв'язку з цим відбувається корінна перебудова традиційних поглядів, поступовий відхід від перетворення організаційних і виробничих структур на користь перетворення бізнес-процесів. Саме перетворення цих процесів і стало надалі називатися реінжинірингом, що вперше запропонували у 1990 р. За своєю сутністю реінжиніринг є нічим іншим, як способом кардинального підвищення ефективності компанії, значного збільшення рівня економічного потенціалу, а також інструментом антикризового управління в рамках організаційного процесу побудови управління підприємством, а організація ефективного управління — найважливіше завдання сучасного керівника. Отже, можна сказати, що реінжиніринг — це сукупність бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, що, у свою чергу, призведе до збільшення конкурентоспроможності на певному ринку [8].

На нашу думку, низька ефективність функціонуючих систем управління бізнес-процесами підприємств машинобудування зумовлена відсутністю загальних підходів до її розробки, що, в свою чергу, пов'язано з недостатньою теоретичною розробкою підходів до управління реінжинірин-

гом. Тому метою запропонованої системи є розгляд технології управлінських робіт, пов'язаних із впровадженням та реалізацією цих процесів. Реінжиніринг — це не просто один із способів успішного розвитку сучасного промислового підприємства, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність. Реінжиніринг — це повний редизайн, кардинальна зміна підприємства [5]. Реінжиніринг — це не "вирівнювання організаційної структури", не реорганізація, оскільки його об'єктом виступають перш за все процеси, а не організаційні відділи, які є лише засобом ефективного ведення цих бізнес — процесів до кінцевої мети. Реінжиніринг — це не поліпшення якості, не тотальне управління якістю (TQM), оскільки TQM орієнтований на досягнення поступового поліпшення, у той час як реінжиніринг — це одноразовий, радикальний підхід до поліпшення діяльності. Це уповільнює процеси впровадження (застосування) реінжинірингу на промислових підприємствах України, посилює нерозуміння його значення і зменшує ефективність системи управління бізнес-процесами.

Глобальна автоматизація діяльності підприємства також не є реінжинірингом, оскільки це є однією з необхідних умов для його успішного проведення [6]. Отже, реінжиніринг — це напрям, який не існував раніше, який неможливо порівняти з усіма відомими нам підходами до поліпшення діяльності організації, це процес фундаментального переосмислення, перебудови і реконструкції бізнесу, що втілює у собі нові способи виконання робіт та здійснення виробничого процесу [2].

Два стовпи будь-якої організації — це люди і процеси. Якщо люди мотивовані, компетентні і докладають усіх зусиль, а бізнес-процес є громіздким і неправильно складеним, то показники ефективності організації будуть не дуже високі. Цілком імовірно незначні зміни у процесі управління можуть мати драматичні наслідки для процесу виробництва, функціонування грошових потоків, надання послуг та задоволення клієнтів. Поняття технології управління виробництвом в цілому можна розглянути в двох аспектах. З одного боку, технологія управління вивчає організаційно-технологічні зв'язки і закономірності процесу управління. З іншого боку, технологія управління виступає як сукупність операцій і процедур, що виконуються в певній послідовності. Тому при розгляді підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів необхідно спочатку показати, що ж являє собою об'єкт дослідження і який його механізм.

Технологічний механізм підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів відбивається в операціях і процедурах. Операція розглядається як комплекс доцільних дій: виробничих, економічних, управлінських та ін. Зміна операцій, їх поєднання, взаємозв'язок, перехід один в одного визначається процедурами, які представляють собою сукупність різноманітних управлінських операцій, виконаних за певним алгоритмом. Збір та обробка інформації в системі, що управляє, підготовка до прийняття управлінських рішень, організаторська робота по їх реалізації — всі ці процеси керуючого впливу можуть розглядатися як упорядкована послідовність операцій. Процес управління має циклічний, безперервний характер. Технологія процесу управління ділиться на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції і процедури (рис. 1).

Загальновідомо, що функції управління відображають зміст процесу управління, вид управлінської діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за певною особою, підрозділом керуючої системи. Отже, функції управління об'єктивно визначаються змістом самого процесу управління реінжинірингом бізнес-процесів. Управлінські відносини на підприємстві отримують конкретне вираження саме у функціях (проекування і розробка виробничих процесів; розробка технічних і економічних нормативів і т.д.).

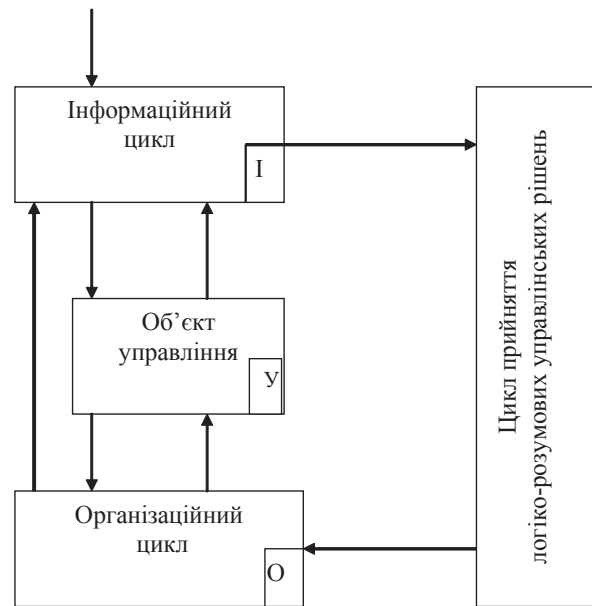


Рис. 1. Технологія процесу управління

Інформаційний цикл (I) — пошук, збір, аналіз науково-технічної, економічної та іншої інформації; цикл прийняття управлінських рішень (U) — дослідження, проектно-конструкторські та досвідчені розробки; техніко-економічні розрахунки, планування якості та інші питання; організаційний цикл (O) — організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації рішень (управління персоналом, інструктаж, доведення завдань до виконання, координація діяльності всіх підрозділів підприємства, технічний контроль якості та інші питання). На виході циклу I (відповідно на вході циклу U) знаходиться належним чином оброблена інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень. На виході циклу U (відповідно на вході циклу O) знаходяться розпорядження, накази, вказівки та інша директивна інформація. На виході циклу O сконцентровані функції організації робіт з управлінням реінжинірингом бізнес-процесів, які виконують керівники за допомогою відповідних методів управління.

При проведенні революційних змін на промислових підприємствах і з впровадженням концепції реінжинірингу бізнес-процесів необхідно звернути увагу на перепроектування як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів. Реінжиніринг — це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботи зі створенням продукту чи послуги і надання цінності клієнту [7]. Слід зазначити, що головна мета реінжинірингу — позбутися зайвих компетенцій та функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність між спеціалістами, які мають для створення вартості відповідні компетенції. Переваги реінжинірингу:

- чіткий опис діяльності підприємства та всіх його підрозділів;
- регламентація і одночасне визначення результатів роботи кожного співробітника;
- легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідність вимогам міжнародних або національних стандартів якості;
- скорочення штатів і чіткий опис кваліфікаційних вимог;
- прозорість бізнес-системи, легкість упровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур [8].

Перед визначенням власних підходів до проведення реінжинірингу треба зупинити свою увагу на вже існуючих методологіях реінжинірингу бізнес- процесів. Методологія Хаммера/ Чампі ґрунтується на тому, що метою проекту реінжинірингу вважається кардинальне підвищення ефективності бізнес- процесів, а засобом — створення й впровадження оригінальної, "божевільної" ідеї, здатної не просто поліпшити процес, але змінити його кардинальним чином [1]. Автор цієї теорії застерігав від зайвого захоплення інформаційними технологіями, що може призвести до того, що проект реінжинірингу зведеться просто до автоматизації на всіх етапах бізнес-процесу, у той час як (можливо) від деяких етапів просто відмовитися, а інші виконувати зовсім інакше. Таким чином, ключовим етапом методології Хаммера/Чампі стає фаза розроблення; початковій фазі та фазі реалізації приділяється менше уваги. У зазначеній методології в явному вигляді відсутня фаза завершення проекту, що припускає оцінку результатів проекту та підведення підсумків. Це пов'язано з тим, що на етапі реалізації роботи здійснюються найчастіше.

Технологія процесів управління має однаковий циклічний характер незалежно від рівня керівника організації. На будь-якому рівні управління виконуються всі три цикли процедур. Вони поєднуються один з одним (за рівнями), тобто на рівні керівництва підприємства в числі організаційних операцій здійснюється постановка завдань, передача інформації, вказівок керівникам нижчого рівня, які, в свою чергу, прийнявши її і обробивши, приймають рішення, організовують їх виконання та здійснюють той же процес по відношенню до наступного рівня т.д. Всі операції в рамках зазначених циклів виконуються за певними процедурами, які можуть бути предметом дослідження, аналізу та проектування. Створення підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів засноване на ретельному вивченні операцій і процедур, їх вимірі, моделювання, експериментування і проектуванні. Рациональна організація цих операцій обумовлює ефективність комплексної системи реінжинірингу в машинобудуванні.

Можна сказати, що процес реінжинірингу спрямований на удосконалення бізнес-процесу, тобто на визначення та вирішення проблем ще "на вході" та в самому процесі, щоб на виході вийшла більш якісна і без браку продукція або послуга. Реінжиніринг — дуже громіздкий і складний процес. Щоб цей процес був "відмінний" і приніс гарні результати, потрібно правильно поетапно його змодельувати.

ВИСНОВОК

У цілому у статті був розглянутий процес реінжинірингу та підходи до управління, які притаманні цьому процесу. Було відмічено, що реінжиніринг — це нова філософія управління, орієнтована на бізнес-процеси, це не просто один із способів успішного розвитку підприємницької діяльності, це новий спосіб мислення, погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність і це складний процес, що потребує комплексного підходу. Авторами статті був представлений технологічний механізм підходів до управління реінжинірингом бізнес-процесів, що зумовлено певним набором операцій і процедур. Реалізація запропонованих принципів змінює сформовані підходи до управління, основу якого складає ієрархічна організаційна структура. Труднощі і проблеми, зумовлені тим, що єдині процеси обслуговуються організаційно відокремленими підрозділами, можна і потрібно усувати шляхом використання групового підходу. Також проаналізовано труднощі, що можуть виникнути на етапі впровадження реінжинірингу машинобудівного підприємства.

Література:

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі. — СПб., 2000. — 332 с.
2. Череп А.В. Реінжиніринг — філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. — К.: Кондор, 2009. — 368 с.
3. Дубров А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе / А.М. Дубров, Б.А. Лагоша, Е.Ю. Хрусталева. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 125 с.
4. Примак И. Реінжиніринг: теперь без разрушений? [Електронний ресурс] / И. Примак // Управление компанией. — 2007. — № 7. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm086.htm>
5. Блинов А.О. Реінжиніринг бизнес-процессов / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров; под ред. А.О. Блинова. — М.: Юнити-дана, 2010. — 343 с.
6. Ілляшенко С.М. Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес — процесів / С.М. Ілляшенко // Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів в виробничих підприємствах: монографія; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л.М. Таранюка. — Суми: Видавничо-виробниче підприємство "Мрія-1" ТОВ, 2010. — 440 с.
7. Дорошенко Ю.А. Реінжиніринг бизнес-процессов как необходимое условие эффективного организационного развития / Ю.А. Дорошенко, Е.В. Дегтева [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.techros.ru/text//2877>
8. Таранюк Л.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес — процесів підприємств / Л.М. Таранюк, О.М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки. — № 4. — 2011. [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15

References:

1. Khammer, M. (2000), *Reinzhynirynh korporatsii: manifest revoliutsii v biznesi* [Reengineering of corporation: businesses revolution manifesto], Saint Petersburg, Russia.
2. Cherep, A.V. (2009), *Reinzhynirynh - filosofiiia upravlinnia pidpriemstvom kharchovoi promyslovosti* [Reengineering — management philosophy of food industry enterprises], Kondor, Kyiv, Ukraine.
3. Dubrov, A.M. (2003), *Modelirovanie riskovykh situatsiy v jekonomike i biznese* [Modelling of risk situations in economics and business], Finansy i statistika, Moscow, Russia.
4. Primak, I. (2007), "Re-engineering: now without damage?", *Upravlenie kompaniej*, vol. 7, available at: <http://www.management.com.ua/cm/cm086.htm> (Accessed 20May 2016).
5. Blinov, A.O. (2010), *Reinzhynirynh biznes-processov* [Re-engineering of business processes], Juniti-dana, Moscow, Russia.
6. Taraniuk, L.M. (2010), *Ekonomichne obgruntuvannia reinzhynirynhu biznes-protsezi v vyrobnychkykh pidpriemstv* [The economic justification of reengineering of business processes industrial enterprises], Vydavnycho - vyrobnyche pidpriemstvo "Mriia-1" TOV, Sumy, Ukraine.
7. Doroshenko, Ju.A. and Dehteva, E.V. (2005), "Reengineering business - processes as a prerequisite for effective organizational development", available at: <http://www.techros.ru/text//2877> (Accessed 20May 2016).
8. Taraniuk, L.M. (2011), "Organizational principles of reengineering business processes", *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky*, vol. 4, available at: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15 (Accessed 20May 2016). *Стаття надійшла до редакції 24.05.2016 р.*