

УДК 658.01.04

О. А. Слободчикова,
аспірант, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК МЕТОД УПРАВЛІННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто науково-теоретичні підходи до визначення поняття “реінжиніринг бізнес-процесів”. Автором висвітлено особливості використання реінжинірингу як методу управління реструктуризацією підприємства. Також у статті запропоновано шляхи підвищення ефективності функціонування в ключових сферах управління діяльністю підприємства з метою ефективної реалізації реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами.

The article examines theoretical approaches to define the essence of “reengineering of business processes”. The author considers the features of reengineering as a method of restructuring enterprise. Also in the article is submitted the ways to increase the efficiency of functioning in the key areas of enterprise management for the effective implementation the reengineering as a method of restructuring enterprise.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація підприємства, реінжиніринг як метод управління реструктуризацією.

Key words: reengineering of business processes, restructuring enterprise, reengineering as a method of restructuring enterprise.

ВСТУП

На сьогоднішній день невизначеність на світових товарних та фінансових ринках, розгортання кризових явищ у світовій економіці, які безпосередньо впливають на розвиток вітчизняної економіки, спонукають підприємства до пошуку відповідних методів управління, стратегії і тактики поведінки на ринку. Найбільш актуальною серед цих проблем є досягнення високого рівня ефективності діяльності в умовах нестабільного середовища шляхом тимчасового і просторового узгодження дисбалансів, що постійно виникають у процесі діяльності. Це може забезпечуватись за рахунок структурних, інформаційних і функціональних змін [1], а сукупність змін, що дозволяють досягти позитивних якісних та кількісних цілей, і являє собою процес реструктуризації. В даному випадку ефективність управління бізнес-процесами підприємств в умовах здійснення реструктуризації досягається шляхом комплексного використання інновацій у сфері менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій. Саме такою концепцією трансформаційних перетворень підприємств виступає реінжиніринг бізнес-процесів як метод управління реструктуризацією підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ,

В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ

Реінжиніринг є одним із високоефективних методів перепроектування бізнесу, який досить широко використовується підприємствами у розвинутих країнах. Уперше вплив інжинірингового підходу до ведення бізнесу було науково обгрунтовано М. Хаммером і Д. Чампі [2]. М. Робсон і Ф. Уллах зосередили свою увагу на практичних аспектах реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [3]. В останній час найбільшу увагу розробці проблем формування та реалізації процесів реінжинірингу та реструктуризації підприємств приділяють вчені країн-членів СНД: В. Мединський, С. Ільдемеров, В. Еліферов, В. Репін, Є. Зіндер, Є. Попов, М. Шапот, М. Черненко, Л. Шейн, Виноградов О. В., І. Буценко, К. Гайдук, Г. Мерзликина, М. Аїстова та інші.

Однак, за наявності досить значної кількості науково-теоретичних робіт, практично відсутні дослідження, присвячені формуванню теоретичних основ реінжинірингу як методу управління реструктуризацією підприємства та практичних рекомендацій щодо його впровадження у процесі здійснення реструктуризації діяльності підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є проведення всебічного аналізу впливу реінжинірингу на діяльність підприємства як методу управління його реструктуризаційними процесами. Виходячи з поставленої мети, сформульовано і вирішено наступні завдання:

— вивчення та узагальнення існуючих науково-теоретичних підходів до визначення поняття “реінжиніринг бізнес-процесів”;

— аналіз ситуацій, в яких доцільно застосовувати реінжиніринг бізнес-процесів як метод управління підприємством;

— дослідження особливостей використання реінжинірингу як методу управління реструктуризацією підприємства;

— запропоновано шляхи підвищення ефективності функціонування в ключових сферах управління діяльністю підприємства з метою реалізації реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Родоначальником терміна “реінжиніринг” вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. Реінжиніринг бізнес-процесів — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших БП на підприємстві без урахування їх старої організації [3, с. 129].

Стосовно суті поняття “реінжиніринг”, то в наукових джерелах немає однозначності. Досліджуючи визначення реінжинірингу бізнес-процесів, що наводяться у працях російських та українських вчених, було підмічено у більшості випадків збіг з працями зарубіжних авторів. Реінжиніринг бізнес-процесів — це створення зовсім нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було раніше. Основною ж метою реінжинірингу бізнес-процесів вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, різке прискорення його реакції на зміни у сучасному ринковому середовищі. В. Мединський та С. Ільдеменов [4] досліджували реінжиніринг бізнес-процесів у сучасних умовах розвитку підприємств, яким притаманні постійні кризові явища. В. Елиферов та В. Рєпин [5] висвітлюють аспекти впровадження методики реінжинірингу бізнес-процесів, побудові системи процесів, що охоплюють найважливіші аспекти управління, зокрема виробничого та адміністративного характеру.

Попов Е. визначає реінжиніринг бізнес-процесів як швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства, бізнес-процесів і систем, організаційних структур, що підтримують ці бізнес-процеси, з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємства [6].

У своїй роботі Зіндер Є. пропонує розглядати

реінжиніринг бізнес-процесів як систематичний, організований підхід до досягнення кардинальних вимірюваних змін в ефективності шляхом фундаментального перегляду, переосмислення і перепроєктування бізнес-процесів, використовуваних підприємством для виконання своєї місії [7].

Черненко М. пов’язує реінжиніринг бізнес-процесів з одним із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведення її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку [8].

Шейн Л. наголошує, що реінжиніринг бізнес-процесів можна визначити, як, по суті, рішучу, стрімку і глибоку “проривну” перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління [9].

Виноградов О.В. під “реінжинірингом бізнес-процесів” розуміє науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності [10].

Отже, узагальнюючи підходи до визначення сутності поняття “реінжиніринг бізнес-процесів”, погоджуємось, що поява і становлення реінжинірингу пов’язується зазвичай з бажанням суттєво покращити ринкову діяльність, влити в нього нову кров, ліквідувати кризові явища. У вітчизняній практиці діяльності підприємств реінжиніринг доцільно застосовувати в трьох основних ситуаціях [11]: по-перше, в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи; по-друге, в умовах, коли поточний стан підприємства може бути визнаний задовільним, проте прогнози його діяльності є несприятливими. Підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту тощо; по-третє, реалізацією можливостей реінжинірингу займаються успішні підприємства зі сприятливим фінансовим станом. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу.

Вищезгадані ситуації застосування реінжинірингу дуже схожі до тих, які виступають причинами проведення реструктуризаційних процесів на підприємствах, а тому можна стверджувати, що реінжиніринг бізнес-процесів і реструктуризація — це окремі, але взаємопов’язані процеси. При цьому поняття реструктуризації значно ширше, і в деяких випадках реструктуризація може приймати форму реінжинірингу бізнес-процесів у якості методу досягнення поставлених цілей [12]. Тому в дослідженні за мету поставлено — розглянути реінжиніринг як метод управління реструктуризацією підприємства. Реінжиніринг як метод управління реструктуризацією підприємства виступає актуальним способом оптимізації діяльності підприємства в Україні, тому що більшість підприємств працюють за старими схемами і неефективно використовують свої ресурси. Реінжиніринг дозволить українським підприємствам вийти на принципово новий рівень розвитку. Для успішного проведення реінжинірингу на вітчизняних підприємствах необхідно враховувати світовий досвід, використовувати обґрунтовані методології та сучасні інструментальні засоби. Реінжиніринг часто називають

“інновацією процесу”, оскільки його успіх в основному ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди по покращенню процесу діяльності. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру підприємства. Все починається з чистого листка паперу так само, якби ви тільки почали розробляти цей процес. Реінжиніринг бізнес-процесу, якщо його проводити правильно, знижує витрати та тривалість циклу на 60—90% і рівень помилок на 40—70%. Даний підхід використовується в тих випадках, коли процес на теперішній момент настільки застарілий, що не варто навіть намагатись його зберегти або поліпшувати. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи самі останні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій і одночасно покращують ці інструменти. Часто цей процес стимулює команду по покращенню процесу до розробки принципово нового проекту процесу, який стає справжнім проривом [13].

У цьому аспекті слід зазначити, що відправною точкою у використанні реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами підприємства повинна стати не традиційна структура виробництва, а нова концептуальна модель господарської діяльності підприємства, заснована на останніх досягненнях науково-технічного прогресу, еволюційної трансформації ринку споживачів, посилення конкурентної боротьби і скорочення життєвого циклу товарів.

Пропонуємо розглянути два основних напрями використання реінжинірингу як методу управління реструктуризацією підприємства на базі оптимізації її господарської діяльності — стратегічний і динамічний. Стратегічний напрям реінжинірингу включає в себе ті аспекти господарської діяльності, які мають статичний характер і не схильні до різкої зміни у часі. В свою чергу, динамічний напрям реінжинірингу, навпаки, ставить за мету розгляд потоку подій, тобто зміну модельованих явищ у часі.

Стратегічний напрям реінжинірингу як метод управління більш прийнятний для управління реструктуризаційними змінами на підприємства, оскільки дозволяє більш детально візуалізувати структуру управління, виробництва, комунікацій, споживання та розподілу інвестиційного забезпечення за програмами реструктуризації. Також стратегічний напрям сприяє адекватному розрахунку фінансових витрат, необхідних для здійснення реінжинірингу, оцінки рівня ризику, терміну окупності та ступеня ефективності грошових вкладень.

Для більш чіткого уявлення принципу дії реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами підприємства, необхідно представити його структуру як певний координаційний центр, усередині якого знаходиться безліч об'єктів господарської діяльності, розділених за ознакою виробленого ними продукту. Кожен суб'єкт має необхідне інвестиційне забезпечення, що використовується для виробництва продукту, і реалізацію програми реструктуризації.

Реінжиніринг як метод управління реструктуризацією підприємства включає в себе перетворення

функціональних підрозділів у команди, які орієнтовані на випуск продукту (продуктів) для конкретного споживача. Наслідком реструктуризації має стати кардинальне зниження вертикалі та розширення горизонталі управління, а також впровадження технології точного моніторингу реструктуризаційних процесів і підвищення ефективності інвестиційного забезпечення реструктуризаційних процесів підприємства, а також прийняття на цій основі оперативних рішень. При цьому здійснюється постійний моніторинг діяльності кожного підрозділу та підприємства в цілому.

Якщо в рамках проведення реінжинірингу підприємства виявлено неефективний функціонуючий підрозділ, що орієнтований на внутрішнього споживача, то, як правило, відбувається його ліквідація або реорганізація. Наслідком цього може стати його часткова або повна заміна на зовнішнього виробника аналогічних послуг. Особливостями підрозділів виробничої організації, орієнтованих на роботу зі стратегічного напрямку реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами підприємства, є наступні:

- облік всіх витрат, пов'язаних з виробництвом продукції;

- технологія розрахунків вартості “внутрішньої оренди” необоротних засобів, що використовуються для виробництва товарів і послуг;

- технологія розрахунку вартості реалізованої продукції (так званих витрат процесу);

- відповідальність підрозділів за якість і терміни виробленої продукції;

- обов'язкова наявність у складі організаційної структури підприємства підрозділу, що в рамках своєї компетенції та функцій відповідають за збут і обслуговування споживачів продукції;

- орієнтація на конкретного споживача і завершений цикл виробництва продукції.

Фактично, з урахуванням вищеперерахованих особливостей, підрозділ підприємства являє собою групу взаємодіючих функцій, діяльність яких спрямована на створення продукції, що має споживчі властивості і розрахована на конкретного споживача. Тому організаційно-структурна схема проведення реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами підприємства при раціоналізації та адаптації структури його управління має бути розроблена з урахуванням сучасних особливостей функціонування ринку. При цьому проектування процесу здійснення реструктуризації в рамках проведення реінжинірингу та оптимізації господарської діяльності виробничої організації здійснюється в чотири основних етапи:

- розробка образу майбутнього підприємства — на цьому етапі підприємство будує картину того, як варто розвивати свою діяльність для досягнення стратегічних цілей з позиції самого товару, оптимізації його якості та супутніх послуг;

- аналіз наявного стану підприємства — як правило, проводиться дослідження діяльності підприємства і складаються схеми бізнес-процесів його функціонування в даний момент;

- розробка моделі нового стану підприємства — розробляються нові і (або) змінені процеси та

підтримуюча їх інформаційна система, виконуються прототипування і тестування нових процесів (з позиції автоматизації діяльності та скорочення витрат);

— упровадження змін — на цьому етапі новий проект впроваджується в діяльність підприємства (здійснюються процеси адаптації новітніх технологій виробництва до технологій задоволення споживчого попиту).

Під час проведення реінжинірингу підприємство часто стикається в процесі його реалізації з рядом проблем та невдач. До причин невдач проектів з реінжинірингу варто віднести такі:

— спроби поліпшити існуючий процес замість того, щоб перепроектувати його;

— підприємство концентрується тільки на перепроектуванні процесів, ігноруючи все інше;

— недооцінювання ролі цінностей і переконань виконавців;

— передчасне завершення реінжинірингу;

— недостатня деталізація цілей і, як наслідок, обмежена постановка завдання;

— виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;

— здійснення реінжинірингу великої кількості процесів одночасно, тому що час і увага управлінського апарату обмежені, а при проведенні реінжинірингу неприпустимо, щоб увага управлінців безупинно переключалася на різні процеси;

— вище керівництво не забезпечує необхідну активну підтримку процесу перетворень;

— концентрація винятково на задумах, забуваючи про забезпечення їх реалізації;

— досягненню успіху від проведення реінжинірингу можуть перешкоджати існуюча корпоративна культура і прийняті в компанії принципи управління.

ВИСНОВКИ

Для реалізації реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними процесами необхідно провести ряд заходів для підвищення ефективності функціонування в таких сферах управління діяльністю підприємства:

— в сфері планування — процес визначення стратегічних цілей проведення реструктуризації, яким має бути майбутній розвиток підприємства та поєднання індивідуальних завдань серед працівників підприємства для досягнення загального результату;

— у сфері організації роботи — формування такої структури системи розподілення завдань, повноважень та відповідальності між працівниками підприємств для досягнення основної мети його діяльності;

— у сфері мотивації — заохочення працівників підприємств до спільних погоджених дій, які забезпечують досягнення поставлених цілей;

— у сфері контролю діяльності — вимірювання досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з запланованим та коригування діяльності, які у сукупності забезпечують виконання підприємством своїх планів.

Взаємоузгодженість умов застосування, видів, рис та наслідків реінжинірингу як методу управління дають змогу забезпечити ефективно виконання функцій менеджменту в процесі реструктуризації підприємства.

Подальші розвідки в даному напрямі дослідження повинні розкрити проблеми використання методів оцінки досягнення ефективності реструктуризації підприємства внаслідок впровадження реінжинірингу як методу управління реструктуризаційними змінами на підприємстві.

Література:

1. Ляско В.И. Стратегия роста для малых, средних и крупных фирм [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iprpou.ru>.

2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер.с англ. Ю. Е. Корнилович. — 2-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 288 с.

3. Робсон М., Уллах Ф., Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.

4. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / Под ред. В.И. Ирикова. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.

5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 319 с.

6. Попов Є., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии / Е. Попов, М. Шапот // Открытые системы. — 1996. — №15. — С. 62—69.

7. Зиндер Е. Умер или не умер BRP? // Computer-world Россия. — 1998. — №34 (147).

8. Черненко М. Реинжиниринг і псевдоінжиниринг // Рынок капитала. — 2000. — №21. — С. 41—49.

9. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Управление компанией. — 2002. — № 6. — С. 68—74.

10. Виноградов О.В. Реинжиниринг торговых предприятий: теория та методология [дисертація]. — Донецьк: ДонТЕУ, 2006. — 437 с.

11. Буценко И.Н. Реинжиниринг — зарубежный подход к обновлению бизнеса в Украине / И.Н. Буценко // Экономика и управление. — 2005. — № 6. — С. 11—16.

12. Гайдук К.В., Мерзликина Г.С. Основы функциональной реструктуризации организации в условиях кризиса [Електронний ресурс] / К.В. Гайдук, Г.С. Мерзликина. — Режим доступу: www.smartcat.ru/Management/SunkCosts.shtml.

13. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. — СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. — 314 с.

14. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координации структурных параметров, снижения сопротивления преобразованиям: монография / М.Д. Аистова. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 287 с.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2012 р.