

## РЕІНЖИНІРИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*Досліджено окремі аспекти проблеми застосування реінжинірингу як інструменту інноваційної діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** реінжиніринг, інноватика, бізнес-проект, автоматизація процесу управління, оптимізація, ефективність.

*Исследованы отдельные аспекты проблемы применения реинжиниринга как инструмента инновационной деятельности предприятий.*

**Ключевые слова:** реинжиниринг, инноватика, бизнес-проект, автоматизация процесса управления, оптимизация, эффективность.

*Investigated some aspects of the application of reengineering as a tool for innovation and investment companies.*

**Keywords:** reengineering, Innovation, business project management process automation, optimization, efficiency.

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на ці зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін подальшої інтенсифікації своєї діяльності. Аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. 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.

**Ступінь наукового дослідження.** Реінжиніринг є одним із високоефективних методів перепроєктування бізнесу, який досить широко використовується фірмами та підприємствами у розвинутих країнах. Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування методичних підходів та наукових аспектів практичного втілення реінжинірингу досліджені і розроблені відомими зарубіжними вченими: М. Хаммером, Дж. Чампою, Т. Давенпортом, М. Робсоном, Ф. Уллахом, Е. Фрезе, Ф. Хілом та іншими. В останній час найбільшу увагу розробці проблем формування та реалізації процесів реінжинірингу приділяють вчені країн-членів СНД: З. Айвазян, О. Ареф'єва, Л. Бляхман, М. Бородатова, П. Забелін, С. Козьменко, В. Мединский, Є. Ойхман, В. Тарасов.

Однак у цілому питанням удосконалення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств приділяється недостатньо уваги. Україна переживає сьогодні складний період становлення ринкових відносин, тому окремі питання розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності вимагають подальшого опрацювання.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективна реалізація стратегії припускає вирішення багатьох проблем і завдань на основі застосування найсучасніших підходів, методів і моделей. Серед відносно нових методологічних підходів можна назвати:

- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering).
- ABC/ABM - методологію (Activity Based Costing / Activity Based Management).
- методологію загального управління якістю (Total Quality Management).

- методи управління знаннями (Knowledge Management).

Перераховані підходи необхідно розглядати і використовувати як ефективні дії щодо професійної реалізації стратегії.

**Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR)** - це реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Відмітною рисою цього підходу, порівняно з іншими методами процесного управління, є спрямованість на кардинальну зміну бізнес-процесів, а не на поступове їх поліпшення.

Серед багатьох цілей, основною метою реінжинірингу є отримання додаткових конкурентних переваг, а, відповідно, – підвищення конкурентоспроможності і прибутковості компанії. Всі завдання для досягнення цієї мети, які керівництво компанії ставить перед групою оптимізації, можна розбити на три групи:

1) формування прозорої системи внутрішньої взаємодії персоналу і процесів компанії 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;

2) опис і оптимізація процесів з метою скорочення їх тривалості та/або затратності. 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;

3) побудову інформаційної системи компанії для впровадження автоматизованої системи управління.

Кожна група завдань визначає набір процедур, що проводяться, і результати, які мають бути отримані від реінжинірингу процесів компанії.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів

№	Принцип	Характеристика принципу
1.	Кілька робіт поєднуються в одну	За сучасних умов функціонування підприємства значна кількість часу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, при цьому така взаємодія найчастіше є непродуктивною, не додає вартості. Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
2.	Виконавці самостійно приймають рішення	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до начальника і відповідно гальмувати процес, а також віднімати час у менеджера, повноважний (і відповідно підготовлений для цього) приймати окремі рішення
3.	Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку	Ре інжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією
4.	Робота виконується там, де це доцільніше	Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від колись закріплених обов'язків. Якщо працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому варто активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за рамками проекту, такі рішення часто

		застосовуються в рамках методики «точно в термін» (Just-In-Time Manufacturing)
5.	Процеси мають різні варіанти виконання	Замість твердих і не адаптивних процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації; кожний варіант процесу здійснюється залежно від наявної ситуації
6.	Необхідно зменшувати кількість входів у процеси	Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання того самого. Заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю – із рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу – з бюлетенями тощо. Отже, необхідно багато звіряти, створюється плутанина в процесі; для удосконалення процесу варто просто ліквідувати ті входи, які потрібно зіставляти з іншими входами.
7.	Зниження частки робіт з перевірки і контролю	Операції з перевірки і контролю не додають вартості. Тому варто тверезо оцінити їхню вартість у порівнянні з вартістю можливої помилки, запобігти або усунути яку вони зобов'язані
8.	Зниження частки узгодження	Узгодження – це ще один варіант робіт, що не додають вартості; потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення крапок зовнішнього (стосовно процесу) контакту
9.	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, зв'язаним із процесом; для цього менеджер повинний мати доступ до всіх інформаційних систем, які використовуються в цьому процесі, і до всіх виконавців
10.	Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї; децентралізація може підтримуватися адміністративно

Загальна схема проведення реінжинірингу підлягає такій логіці: аналіз і побудова моделі «як є», визначення вимог до нових бізнес-процесів (побудова моделі «як повинно бути»), впровадження перепроєктованих бізнес-процесів. Удосконалення методик реінжинірингу проводиться в напрямках, які деталізують перераховані вище етапи й розширюють інструментарій, що підвищує ефективність його проведення.

З урахуванням вищевикладеного, можна представити технологічну сітку проведення реінжинірингу бізнес-процесів таким чином (рис. 1).

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували в організації.

Забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, різке прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів відбувається за рахунок:

- суттєвого підвищення ступеня задоволення споживача, орієнтації на його поточні і майбутні потреби;
- радикального скорочення тривалості виробничого циклу, докорінного зменшення кількості процесів та їх вартості, різкого зниження витрат часу на виконання функцій;
- значного поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організації групової роботи;
- різкого зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій; забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

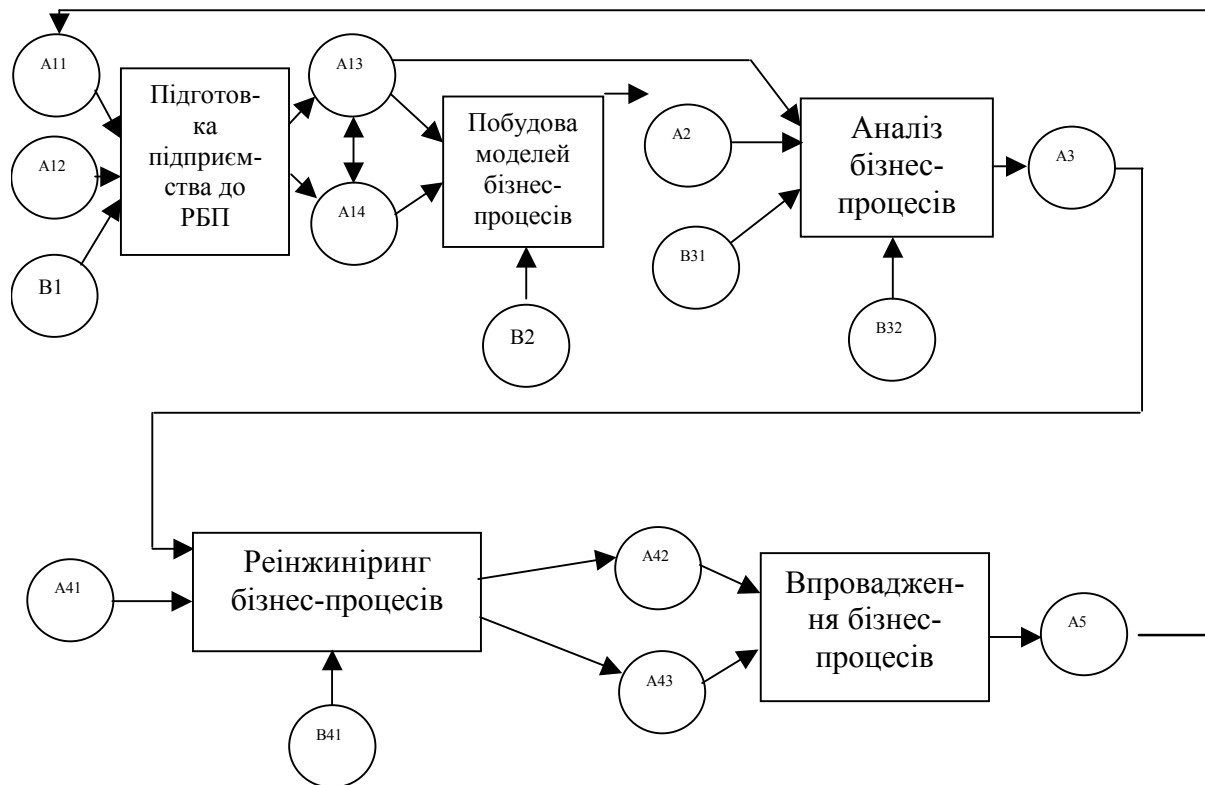


Рис. 1. Технологічна сітка проведення РБП

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

- стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;
- новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у такому:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;
- робота виконавця стає багатоплановою; відбувається ріст розмаїтості роботи виконавця, що само по собі може стати значним фактором мотивації його праці;
- замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і вибирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень;
- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти; у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів, ціль яких навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх працівників;
- змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату; після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі підприємство може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

- змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу; у нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

- метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для начальника; змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських; ускладнення робіт виконавців приводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди в рішенні проблем, що виникають у них у ході виконання процесу;

- організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

- змінюються адміністративні функції; одним з наслідків ре-інжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і справою сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців.

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. Не можна реалізувати реінжиніринг бізнес-процесу, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації.

Отже, модифікуючи процеси, компанія забезпечує зростання продуктивності, проводячи реінжиніринг — забезпечує ріст ефективності. Зростання продуктивності відбиває поліпшення результатів шляхом зниження витрат і є внутрішнім показником, який легко виміряти і, за необхідності поліпшити. Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів, є зовнішнім показником, який важко піддається вимірюванню і для поліпшення якого необхідний значний проміжок часу. Ефективність має величезне значення для виживання й успішної діяльності компанії.

**Висновки.** Застосування методу реінжинірингу бізнес-процесів може мати ряд позитивних наслідків:

- зменшується кількість рівнів управління, тобто відбувається "сплощення" структури управління і, як наслідок, розширення діапазону контролю (числа співробітників, безпосередньо підлеглих менеджеру);

- багатоплановість роботи окремого співробітника приводить до збагачення його роботи, що слугує додатковим мотиваційним фактором;

- співробітникам делегуються додаткові повноваження, що дозволяє їм багато рішень приймати самостійно, без узгодження з вищестоящим керівником;

- ефективність роботи співробітника оцінюється за досягнутими результатами, а не за його участю в діяльності;

- змінюються критерії підвищення в посаді: від ефективності виконання роботи до спроможності виконувати роботу та ін.

Реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на досягнення високих результатів за рахунок удосконалення виконання всіх процесів, реалізованих в організації.

Однак, слід вказати й на загальні проблеми, пов'язані з проведенням реінжинірингу в компанії. Основною проблемою є те, що більшість керівників, ініціюючи процес реінжинірингу у своїх компаніях, очікують негайних практично стопроцентних результатів. Комплексний проект реінжинірингу для компанії триває від півроку і більше. І тільки в цьому випадку керівництво може отримати ефективний

механізм управління, який за умови подальшого використання принесе довгоочікуваний ефект компанії. Природно, чим більша компанія, тим триваліша процедура.

По-друге, проведення реінжинірингу тільки зовнішніми консультантами дуже часто призводить до впровадження непрацездатних оптимізацій, оскільки вони розроблялися без участі персоналу компанії. Непрацездатність нових моделей виражається не стільки в їх неефективності в умовах даного конкретного підприємства, скільки у невмінні їх використовувати для подальших змін і розвитку компанії. З другого боку, коли проект проводить лише внутрішня команда, є ризик неадекватності оцінки, нехай навіть і ненавмисної. Це зведе нанівець зусилля багатьох місяців роботи, і природно, залишить думку про неефективність реінжинірингу. Тому навіть самі консультанти виступають за створення змішаних команд, адже на різних етапах проекту кожна частина команди відіграватиме свою роль у досягненні його ефективності.

#### **Література:**

1. Андриенко В.Н. Методы планирования в реинжиниринге систем управления / В.Н. Андриенко, Ю.Г. Лысенко // Экономическая кибернетика. - №1-2(13-14). – 2002. - С. 71-82.

2. Ареф'єва О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія. / Ареф'єва О.В., Мельник І.Є. – К. : ГРОТ, 2004. – 64 с.

3. Бушуєва І. Реінжиніринг банківських бізнес-процесів як складова вдосконалення менеджменту комерційного банку / І. Бушуєва, В. Дем'яненко // Вісник НБУ. - 2001, № 3. - С. 20 - 23.

4. Дем'яненко В.В. Про один підхід до експрес-аналізу кредитного портфеля комерційного банку / В.В. Дем'яненко // Моделювання та інформаційні системи в економіці. - К. : КНЕУ. - 2001. - Вип. 65. - С. 98 - 103.

5. Мельник І.Є. Агрегована методика реінжинірингу на основі методу аналізу ієрархій / І.Є. Мельник (Актуальні проблеми гуманізації та гармонізації управління та регулювання економікою) // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – Вип. №612. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2003. – С. 179-185.