

**FOR QUESTION OF THE EFFECTIVENESS OF REENGINEERING OF
BUSINESS-PROCESSES OF NON-PRODUCTIVE ENTERPRISES OF
UKRAINE**

Гончаренко І. М.

кандидат економічних наук,

Київський національний університет технологій та дизайну

**ДО ПИТАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
НЕВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

The article is devoted to the main aspects of business processes reengineering in order to identify the main benefits and the impact of business processes reengineering for non-productive enterprises. The basic stages of implementation of the program of business processes reengineering in order to increase functioning and competitiveness of domestic non-productive enterprises were proposed and justified.

Keywords: *reengineering, business processes, enterprises, efficiency, competitiveness, non-productive sphere.*

Стаття присвячена дослідженню основних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів організацій з метою виявлення основних переваг та наслідків використання реінжинірингу бізнес-процесів для підприємств невиробничої сфери. Запропоновано та обґрунтовано основні етапи реалізації програми реінжинірингу бізнес-процесів для підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності вітчизняних невиробничих підприємств.

Ключові слова: *реінжиніринг, бізнес-процеси, організації, підприємства, ефективність, конкурентоспроможність, невиробнича сфера.*

Впровадження кардинальних змін в галузях економіки, узгодженість та збалансованість взаємодії підприємницьких структур та держави актуальні для сучасної економічної ситуації в Україні. Під впливом швидких змін зовнішнього середовища підприємства знаходяться в стані постійної адаптації, впроваджують нові технології управління для створення гнучкої конкурентоспроможної організації. Світовий досвід показує, що ймовірність успіху при впровадженні змін тим вища, чим більша реальна небезпека кризи чи банкрутства підприємства, що сприяє створенню нових та більш ефективних бізнес-процесів.

Змінюючи певні бізнес-процеси, вирішується ряд організаційних та технологічних проблем, прискорюється просування нових технологій та підвищується якість забезпечення товарами та послугами.

Метою застосування реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві є різке прискорення реакції підприємства на зміни у потребах споживачів при істотному зниженні витрат з врахуванням усіх функцій та завдань підприємства. Такий метод можливо застосовувати майже у всіх сферах бізнесу. Для вітчизняних підприємців реінжиніринг бізнес-процесів може стати чудовим шансом виходу на новий рівень бізнес-відносин, чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. В зв'язку з цим проблема реінжинірингу бізнес-процесів вітчизняних невиробничих підприємств є актуальною та значущою.

Проблеми визначення сутності та дослідження реінжинірингу бізнес-процесів відображені в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема в працях М. Хаммера і Дж. Чампі [10], О.І. Момота і П.І. Самойлова [8], О.С. Черемних, С.В. Черемних [11]; закордонний досвід та методи оптимізації бізнес-процесів досліджувалися такими науковцями, як: І.М. Буценко [3], С.М. Ковальов [5], В.І. Мединський та С.В. Ільдеменов [7]; особливості формування та використання реінжинірингу бізнес-процесів вивчалися В.Л. Коріневим [6], М.Л. Гончаровою [4], О.А.Бабаком [2] та іншими науковцями.

Аналіз публікацій, які стосуються проблеми ефективності впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах різних сфер господарської діяльності

дозволив зробити висновки про слабке її опрацювання на рівні підприємств невиробничої сфери.

Сучасні світові тенденції свідчать про все більшу актуальність вдосконалення управління невиробничими підприємствами, про пошук нових та актуальних методик, що можуть покращити управлінський процес. Найновішою концепцією в управлінні таких підприємств є реінжиніринг бізнес-процесів. Завдяки програмі реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання зможуть успішно конкурувати, протистояти кризовим явищам, які часто спостерігаються у сучасній економіці України.

Метою дослідження є виявлення основних переваг та наслідків використання реінжинірингу бізнес-процесів для підприємств невиробничої сфери та аналіз ефективності пропозицій щодо реалізації програми реінжинірингу бізнес-процесів невиробничих підприємств.

Характерною ознакою реінжинірингу є якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу. Ефективність реінжинірингу можливо визначити різноманітними методами, усе залежить від того, що важливо для конкретного бізнесу. Відмова від того, що було раніше, і початок з «чистого аркуша», тобто виконання взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача по-новому і є суттю процесу реінжинірингу.

Споживач не замислюється, яким чином всередині компанії організовано виконання тих або інших завдань – його хвилює тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту чи послуг.

Якщо, наприклад, виконання замовлення клієнта займає багато часу, то це зазвичай не тому, що час використовується на виконання необхідних робіт. Частіше це відбувається через тривалість переключення між роботами. Ці переключення поглинають час і гроші. Реінжиніринг підтверджує, що першопричиною такої фрагментації є неефективна організація функціонування компанії. І єдиний шлях досягнення розумного поліпшення функціонування — це застосування цілісного підходу до наскрізних процесів [8].

Реінжиніринг передбачає створення цілком нових бізнес-процесів на підприємстві без врахування існуючої організації бізнесу, безупинне управління їхніми покращеннями. При цьому процес гарантується як робота, що переходить від однієї людини до іншої, а при глобальних процесах (закладених в основі ланцюжка створення споживчої вартості товару (послуг) — від одного відділу до іншого при повній орієнтації на потреби споживача.

Так, реінжиніринг припускає такі зміни в організації бізнесу вітчизняних компаній, як скасування менталітету «плановиків»; трансформація бюрократичної системи управління підприємства у крос-процесну побудову організації, орієнтація на потреби споживача, а не на виробництво; та оптимізація організаційної структури підприємства, тобто підпорядкування її ринку [8].

Зачатував термін «реінжиніринг» Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, що призначені для кардинального покращення основних показників діяльності підприємства, шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів [10].

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес [11].

Проаналізувавши практичний досвід застосування реінжинірингу, можна запропонувати такі етапи використання реінжинірингу для українських невиробничих підприємств: 1. Постановка кінцевої мети проекту. На цьому етапі необхідно визначитися з масштабами господарської діяльності. 2. Визначення напрямку розвитку підприємства. На цьому етапі визначаються конкретні задачі та цілі підприємства; споживачі товарів чи

послуг, з їх потребами та вимогами; обирається «ніша» господарської діяльності. 3. Планування процесу. На цьому етапі дотримуються певних вимог: проведення планування здійснюється фахівцями; оптимізація цільової функції підприємства; збільшення продуктивності основних процесів, складання критеріїв ефективності та результативності процесів; систематизація контролю якості процесу. 4. Етап проведення реструктуризації підприємства. На даному етапі потрібно забезпечити ефективну роботу функціонування нових процесів. 5. Технологічний етап. На даному етапі формуються вимоги до експлуатаційних, функціональних, технічних характеристик нових концепцій та технологій. 6. Етап виконання нової політики підприємства. На цьому етапі визначаються зміни внутрішньої політики, необхідні для досягнення поставлених цілей та нові бізнес-процеси на основі вже існуючої політики. 7. Активізація доступних ресурсів для здійснення реінжинірингу. Цей етап проводиться для забезпечення максимально швидкої та ефективної віддачі від нового проекту. Складається бюджет витрат, оцінюються переваги та ризики кожного рішення. 8. Етап реалізації програми реінжинірингу. Для перевірки дієвості розроблених підходів та рекомендацій необхідне здійснення «пілотних проектів», які продемонструють їх ефективність та результативність. Для досягнення швидкого успіху потрібно швидко їх реалізувати. 9. Аналіз результатів. Проведення аналізу результатів та порівняння з поставленою метою. Якщо мети не досягнуто, потрібно виявити причини та їх усунути [3].

Перевагами та наслідками реінжинірингу на вітчизняних підприємствах можна вважати наступні: - чіткий опис діяльності компанії та усіх її підрозділів; - регламентація й однозначне визначення результатів роботи кожного співробітника; - легкість автоматизації та інформатизації процесної системи управління; - скорочення штатів; - прозорість бізнес-системи, легкість впровадження планово-бюджетних механізмів; гнучкість і свобода вибору при побудові організаційних структур [5].

Для оцінки ефективності реінжинірингу підприємств використовуються показники, які відображають зміну якісних, вартісних, часових параметрів бізнес-процесів, а також підвищення рівня їх результативності та керованості. Базовими показниками як окремих процесів, так і всієї системи є результативність, ефективність та гнучкість [1].

Якщо якісно проведено реінжиніринг, то він має можливість знижувати рівень затрат невиробничого підприємства на 60-70%, кількість помилок на 40-70%. Якщо підприємство має більш ніж 20% бізнес-процесів, що підлягають реінжинірингу – це є ознакою його неефективності [9].

В результаті успішно проведеного протягом трохи більше одного року реінжинірингу свого бізнес-процесу типу «виконання замовлень», компанія Bell Atlantic Corporation досягла скорочення часу реалізації цього бізнес-процесу (виконання замовлень на підключення корпоративних клієнтів до каналів зв'язку, що забезпечує високошвидкісну передачу даних і відеокommунікації) з 30 днів до 3 і змогла, таким чином, не тільки зберегти існуючу клієнтуру, але й залучити багатьох нових замовників, тобто значно розширити масштаби свого бізнесу [7].

Варто відзначити, що на вітчизняних підприємствах сервісного обслуговування в процесі реінжинірингу відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних підрозділів; відбувається ріст різноманітності роботи виконавця. Замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і вибирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці не чекають вказівок згори, а діють за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень. Метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для начальника. З часом змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських, вони складаються не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди в рішенні проблем, що виникають у них у ході виконання процесу. А організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою,

що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси. Важливим аспектом є те, що відбувається зміна ролі вищого керівництва та зменшення рівнів управління, що наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів. Керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і справою сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців [4].

Таким чином, реінжиніринг, торкаючись 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 можливо реалізувати реінжиніринг бізнес-процесів, ізолюючи їх від усіх інших аспектів організації [10].

Також, до суттєвих факторів, що сприяють успішній реалізації програми реінжинірингу, варто віднести, в першу чергу, готовність керівництва до змін, розуміння і віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми. Ризик реінжинірингу досить великий, але причин невдач полягають не в загадковості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Головне в стратегії управління реінжинірингом – уникати глобальних помилок. Кажучи інакше, неможливо дати гарантію ідеального результату [6].

У проєктах з реінжинірингу бізнес-процесів можна виділити наступні шляхи підвищення ефективності функціонування невиробничих підприємств: 1) скорочення тривалості бізнес-процесів; 2) скорочення вартості бізнес-процесів; 3) скорочення учасників бізнес-процесів; 4) поліпшення якості обслуговування клієнтів; 5) перехід до розподіленої організації даних; 6) винесення частини процесів за межі організації і надання клієнтам або постачальникам можливості доступу до інформаційних систем; 7) координування дій за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах організації; 8) зменшення кількості контрольних впливів, створення атмосфери довіри; 9) контроль за конкретними екземплярами процесів і виявлення «вузьких місць» для їхнього усунення; 10) підвищення стабільності функціонування організації за рахунок вибору оптимального варіанта процесу з безліччю версій складних процесів [7].

Потрібно зазначити, що при реінжинірингу бізнес-процесів також постійно допускаються помилки, а саме: - спроба зафіксувати існуючий процес – тобто, по суті, не відбувається глобальне перепроєктування бізнес-процесів, а проводяться незначні зміни, які не можуть суттєво вплинути на результат; - увага не фокусується на бізнес-процесах – це, як правило, неправильно поставлена ціль перед початком реінжинірингу бізнес-процесів; - ігнорування всього, крім перепланування процесу – 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; - не приймаються до уваги цінності й переконання людей, тобто недостатньо просто запустити нові процеси, необхідно створити у співробітників мотиви, які достатні для участі їх в цих процесах; - тверді обмеження при постановці завдання; - спроби почати реорганізацію бізнес-процесів знизу, будь-який бізнес-процес виходить за межі підприємства, тому жоден керівник середньої ланки не має достатніх повноважень, щоб наполювати на зміні такого процесу; - брак ресурсів на проведення реорганізації бізнес-процесів – підприємство не зможе досягти успіху при реінжинірингу бізнес-процесів, якщо не буде вкладати кошти, час та увагу кращих співробітників, включаючи особисту й безпосередню участь керівництва верхньої ланки, - спроба нікого не образити – при проведенні реінжинірингу виграють не всі співробітники, важливо не дати опору завалити усю справу [2].

Таким чином, проведений аналіз виявив практичну доцільність проведення програми реінжинірингу вітчизняних підприємств невиробничої сфери. Виходячи з вищевикладеного матеріалу, можна зробити висновки, що ефективність реінжинірингу бізнес-процесів невиробничих підприємств, передбачає рішучу, докорінну перебудову бізнес-процесів та основ управління з метою істотного підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та поліпшення показників господарської діяльності. Завдяки реінжинірингу бізнес-

процесів можливо суттєво скоротити матеріальні та часові витрати, змінити або усунути процеси, що є неефективними.

Отже, дослідження практики проведення реінжинірингу підприємств не виробничої сфери, аналіз отриманих результатів та впровадження дієвих заходів щодо програми реінжинірингу бізнес-процесів є перспективним напрямком подальших досліджень в контексті зазначеної проблематики.

Література:

1. Асташова Ю.В., Демченко А.И. Показатели процесса в системе менеджмента качества // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С.86 – 97.
2. Бабак О.А., Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств, http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Babak.pdf
3. Буценко И.Н. Реінжиніринг – зарубежный подход к обновлению бизнеса в Украине // Экономика и управление. - 2005 - № 6, С. 11-16.
4. Гончарова М.Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів // Академічний огляд. – 2011. – № 1 (34) – С. 179-185.
5. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов // Консультант директора. – №7(234). – 2005 г.
6. Корінев В.Л. Особливості використання реінжинірингу на вітчизняних підприємствах/ В.Л. Корінев // Держава та регіони: Наук.-вироби, журнал. Серія: Економіка та підприємництво. - 2010. - №5. - С. 44-47.
7. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. «Реінжиніринг инновационного предпринимательства» / Под ред. В.И. Ирикова. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 414с.
8. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи // Високі технології в машинобудуванні : зб. наук. праць. – Харків, НТУ «ХПІ», 2010. – Вип. 1(20). – С. 144 – 154.
9. Реінжиніринг бизнес-процессов. Курс МВА. // под. ред. Абдикеева Н.М., Данько Т.П., Ильдеменова С.В., Киселева А.Д. - М.: Эксмо, 2007. - 592 с.
10. Хаммер М., Чаппи Дж. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
11. Черемных О. С., Черемных С. В. Стратегический корпоративный реінжиніринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом. Издательство: Финансы и статистика, 2005, — 736 с.

Goncharenko O.M.

Doctor of Economic Sciences, Associate professor
Odessa National Economic University, Ukraine

Usov A.V.

Doctor of Technical Sciences, Professor
Odessa National Polytechnic University, Ukraine

INNOVATIVE ACTIVITIES AS A PART OF SUSTAINABLE ENTERPRISE

Гончаренко О.М.

доктор економічних наук, доцент

Одеський національний економічний університет, Україна

Усов А.В.

доктор технічних наук, професор

Одеський національний політехнічний університет, Україна

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

In the article influence of innovative technologies is considered on stability of functioning of enterprise. Determined the need for an integrated approach to the evaluation of innovative projects and programs and their management. The coefficient of stability, characterizing the use of innovative technologies, is offered.

Keywords: innovative technology, innovation, steady development of the company.

У статті розглянуто вплив інноваційних технологій на стійкість функціонування підприємства. Визначено необхідність інтегрованого підходу до оцінки інноваційних проектів та програм і управління ними. Запропоновано коефіцієнт стійкості, що характеризує використання інноваційних технологій.

Ключові слова: інноваційні технології, інноваційна діяльність, стійкий розвиток підприємства.