

УДК 65.014.1: 003.13

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

О.І. Продіус, к.е.н., доцент

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів

В статті розкрито теоретичну суть реінжинірингу, як комплексу заходів щодо удосконалення управління, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Проаналізовано особливості, переваги та недоліки реінжинірингу бізнес-процесів, наслідки від впровадження реінжинірингу для підприємств. Виявлено фактори, що впливають на ефективність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ідентифіковано та обґрунтовано принципи удосконалення реінжинірингу бізнес-процесів, як основного методу підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процеси, реінжиніринг, процесний підхід, інформаційні технології, організаційний розвиток, оптимізація

Продіус О.И. Теоретически-методические основы реинжиниринга бизнес-процессов.

В статье раскрыта теоретическая суть реинжиниринга, как комплекса мероприятий по совершенствованию управления, повышению уровня конкурентоспособности продукции, росту производительности труда, снижению издержек производства, улучшению финансово-экономических результатов деятельности предприятия. Проанализированы особенности, преимущества и недостатки реинжиниринга бизнес-процессов, последствия от внедрения реинжиниринга для предприятий. Выявлены факторы, влияющие на эффективность внедрения реинжиниринга бизнес-процессов. Идентифицированы и обоснованы принципы совершенствования реинжиниринга бизнес-процессов, как основного метода повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования.

Ключевые слова: процессное управление, бизнес-процессы, реинжиниринг, процессный подход, информационные технологии, организационное развитие, оптимизация

Prodius O.I. Theoretically-methodological basis of reengineering of business-processes of enterprises.

The article reveals the theoretical essence of re-engineering as the complex of measures on improvement of management, the competitiveness of products, increase productivity, reduce production costs, improve economic and financial results of the company. The article analyses the peculiarities, advantages and disadvantages of reengineering of business processes, the consequences of the introduction of reengineering for enterprises. Identified and justified principles for the improvement of reengineering of business processes as the basic means of increase of efficiency of activity of the enterprise in modern conditions of managing.

Keywords: process management, business process reengineering, process approach, information technology, organizational development, optimization

Активізація глобалізаційних процесів у світовій економічній системі стала визначальною ознакою розвитку сучасної економіки України, що характеризується зростаючою економічною взаємозалежністю з іншими країнами, виникненням нових форм організації й управління з одночасним загостренням конкуренції на зовнішніх і внутрішніх ринках. В сучасних умовах розвиток світової економічної системи обумовлено інноваційними процесами, які пов'язані із створенням і впровадженням у виробництво передових досягнень науки і техніки. Тому сфера інноваційної діяльності перетворилася в найголовніший ресурс держави, ефективність використання якої визначає динаміку та прогресивність розвитку національного господарства.

Глобалізація економіки та конкуренція на внутрішньому і світовому ринках приводить до необхідності використання технологій отримання конкурентних переваг. Безперервні зміни в промислових технологіях, ринках збуту та потреби клієнтів безпосередньо впливають на діяльність господарюючих суб'єктів і її результати. Одним з найбільш ефективних інструментів управління змінами є процесний підхід, або управління на основі бізнес-процесів підприємства [1, 3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Важливість Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, який випустив у співавторстві з Дж. Чампі книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі». Визначення реінжинірингу виникло у 1990 році у статтях, опублікованих Хаммером і Давенпортом та Шортом, які визначали реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи. З того часу різні аспекти проблеми реалізації реінжинірингу бізнес-процесів досліджували соціологи, філософи, менеджери, економісти, та інші вчені. Фундаментальні основи теорії реінжинірингу були закладені роботами М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Росса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха і А.В. Шера. Так, дослідженню проблематиці управління бізнес-

процесами підприємств присвячені праці М.Д. Аістової, С.В. Войтка, О.А. Гавриша, В.Г. Герасимчука, В.В. Дергачової, Л.Є. Довгань, О.О. Ільчука, І.М. Крейдич, А.В. Козаченко, П.В. Кутелева, І.І. Мазура, В.М. Марченко, Г.Г. Савіної, Д.М. Стеченка, В.Д. Шапіра.

Проблемами реінжинірингу бізнес-процесів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені Б. Андерсен, Д.О. Баюра, Дж. Брендон, П.В. Брін, О.В. Віноградова, Г. Джохансон, В.Г. Єлиферов, В.В. Івата, М. Клейн, Р. Манганелі, П. Морріс, Р. Патюрель, Л.М. Таранюк, Л.І. Федулова, Д. Харрінгтон, М.Д. Шапот. При цьому сучасний стан проблеми здійснення реінжинірингу бізнес-процесів вимагає більш детального вивчення цього питання, якісного аналізу численних методик реінжинірингу та вдосконалення існуючих механізмів в рамках адаптації для подальшого застосування вітчизняними підприємствами.

Метою статті є порівняння різноманітних механізмів і методик проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства за допомогою аналізу досвіду передових компаній, дослідження реінжинірингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

З метою залучення додаткових інвестицій підприємства, що функціонують у різних галузях економіки, прагнули перейти від функціонального управління до процесно-орієнтованого. Багато в чому це пояснювалося тим, що при орієнтації управління на виконання окремих функцій без належної уваги керівництва залишалися споживачі, що неприпустимо в умовах конкурентної боротьби. Відповідно до процесного підходу до управління саме споживачі та його потреби – основна мета, тобто діяльність компанії являє собою сукупність різних процесів по переробці ресурсів із метою задоволення потреб клієнтів. При функціональному підході працівники зацікавлені в ефективному виконанні окремих функцій, а не всього процесу, що призводить до виникнення протиріч в роботі окремих структурних підрозділів, зниження

ефективності діяльності організації і швидкості її реакції на зміни зовнішнього середовища. Зосередження уваги не на окремих функціях, а на бізнес-процесах, які виконуються багатьма структурними підрозділами спільно, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства. Крім того, процесний підхід до управління має більшу ефективність в умовах глобалізації економіки унаслідок широкого застосування інформаційних технологій.

Слід зазначити, що у світовій практиці менеджменту процесний підхід до управління вже давно застосовується керівництвом різних компаній і підкріплений відповідними теоретичними розробками. В Україні це відносно новий напрямок у менеджменті, заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для розвитку вітчизняної економіки.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering) [4].

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів – трудомісткий і складний процес, що вимагає повної віддачі і розуміння того, що відбувається від його ініціаторів та виконавців. У разі успішного його проведення, підприємство отримує масу переваг перед конкурентами, зміцнює свої позиції на ринку, підвищує показники економічної ефективності.

Так, дослідженням питань реінжинірингу бізнес-процесів присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, кожен із яких розглядає поняття реінжинірингу відповідно до пріоритетного для нього напрямку та в залежності від застосування в окремих сферах економіки (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи вчених до трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів»

Автор 1	Поняття 2
О.В. Віноградова	Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності.
Л.В. Шейн	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.
Л.С. Ладонько	Реінжиніринг визначає радикальну перебудову бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів та практично доводить до автоматизму взаємовідносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, призводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг.
О.О. Щегельська	Реінжиніринг бізнес-процесів – один з найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку.
С.І. Яковенко	Реінжиніринг бізнес-процесів є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.
Т.В. Пуліна	Реінжиніринг бізнес-процесів – це аналіз і корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією у результаті чого суттєво зростає ефективність її діяльності.

Продовження таблиці 1.

1	2
М. Хаммер, Дж. Чампі	Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова чи зміна бізнес-процесів у розрізі яких підприємство здійснює свою діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість.
Т. Давенпорт, Дж. Шорт	Реінжиніринг бізнес-процесів – це набір логічно взаємопов'язаних завдань та функцій для підвищення прибутковості підприємств.
Р. Манганелі, М. Клейн	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства бізнес-процесів і систем та підтримуючих ці бізнес-процеси організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності.
Р. Патюрель	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке та радикальне реконструювання стратегічних та виробничих процедур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення їх продуктивності.
М. Робсон, Ф. Уллах	Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.
П. Морріс	Реінжиніринг бізнес-процесу це процес, який визначає діяльність підприємства та підвищує її рівень ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів.

Джерело: Складено автором за матеріалами [5-10]

Отже, розглянувши визначення реінжинірингу бізнес-процесів зарубіжними та вітчизняними авторами, пропонуємо, уточнене, на наш погляд, визначення. Реінжиніринг бізнес-процесів це радикальне оновлення бізнес-процесів у контексті прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів при багаторазовому зниженні витрат усіх видів, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих, ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення задоволення клієнтів.

Серед найбільш поширених завдань реінжинірингу можна виділити: створення мережі зв'язків, використовуваної при надзвичайних обставинах (розвиває горизонтальні управлінські зв'язки); створення організаційних передумов з метою централізації інформаційних потоків (сприяє отриманню інформації, класифікованої по конкретних процесів); поділ функцій вищого управлінського ланки компанії і створення мережі оперативних груп (дозволяє застосувати для цих цілей технологію роботи процесних команд); створення мотивації для творчого мислення, аналізу ситуації та колективної роботи (ці принципи змінюють характер роботи і дії працівників при реалізації реінжинірингу); успішна координація стратегії з центру і децентралізованого виконання рішень (реінжиніринг спирається на змішані процеси і матричні структури управління); створення організаційних умов для реструктуризації компанії [11].

Виділяють два основних фактори виникнення помилок і труднощів у процесі реінжинірингу: кадровий та організаційний. До помилок і труднощів, які виникають під час проведення реінжинірингу під впливом кадрового складу підприємства можна віднести: некомпетентність лідера проекту; недооцінка ролі мотивації виконавців реінжинірингу; відступ у зв'язку з опором співробітників; перешкоди з боку корпоративної культури; спроба не зачепити

нічиїх інтересів; ігнорування цінностей і переконань персоналу.

До помилок, пов'язаних з організацією реінжинірингу бізнес-процесів можна віднести: слабе зосередження на бізнес-процесах; занадто вузьке окреслення задачі; спроби скорегувати процес, а не розробити його з самого початку; недосконале ресурсне забезпечення реінжинірингу; проведення реформування «знизу», а не «зверху»; передчасне завершення процесу реінжинірингу; штучне розтягування проведення реформування; неефективне розподілення ресурсів між багатьма проектами реінжинірингу.

Таким чином, підсумовуючи аналіз сучасного вітчизняного та іноземного досвіду проведення реінжинірингу бізнес-процесів можна виявити типові помилки:

- Компанія намагається модернізувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його заново. Фахівці починають застосовувати різні нераціональні методики, коли усвідомлюють, що не досягли бажаних результатів. Основна помилка компаній в даному випадку – прагнення до часткових поліпшень замість реалізації однієї радикальної перебудови процесів.
- Невірна оцінка корпоративної культури компанії. Персонал повинен мати мотивацію виконувати перепроєктування процесів. Іноді існуюча корпоративна структура і усталені принципи можуть стати перешкодою навіть для початку реінжинірингу бізнес-процесів.
- Непослідовність освоєння новачії. Ця помилка полягає у несвоєчасному завершенні реінжинірингу, а також обмеженою постановки задачі. Досить часто практика показує, що частина компаній готові відмовитися від реінжинірингу при перших же труднощах.
- Нераціональний розподіл завдань з освоєння інновації. Здійснення реінжинірингу знизу вгору, а не зверху вниз, неодмінно призведе до несприятливих наслідків, так як менеджери нижчого і середнього рівнів самостійно не впораються з усіма поставленими завданнями. Такому результату є пояснення: по-перше, співробітники цих рівнів не мають достатньо

- широкого бачення, яке необхідно для реінжинірингу; по-друге, бізнес-процеси завжди перетинають організаційні межі компанії і поширюються на декілька підрозділів.
- Недостатнє ресурсне забезпечення. Реінжиніринг має здійснюватися ґрунтовно, а не паралельно з іншими програмами і заходами. Також не рекомендується одночасно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, тому що управлінський апарат не зможе приділити достатню кількість часу кожному процесу, а при здійсненні реінжинірингу вкрай важливо утримувати увагу менеджерів керівної ланки на конкретному проекті.
 - Особистісні проблеми оновлення. Провести реінжиніринг, не ущемивши нічийх прав, неможливо. Багато співробітники будуть змушені змінити характер роботи або ж втратять її зовсім, інші ж будуть просто відчувати себе некомфортно [2, 3].
- Реінжиніринг бізнес-процесів покликаний, насамперед, створити конкурентні переваги для компанії, систематично оцінюючи процеси, виявляючи постійно мінливі потреби потенційних і діючих клієнтів. В ході реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розробка удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розробка плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Бізнес-процеси підприємств часто істотно відрізняються один від одного, однак існує ряд загальних вимог, яким кожен з них повинен відповідати. В процесі проведення реінжинірингу, можна виділити основні принципи організації бізнес-процесів:
- Інтегрування бізнес-процесів. Складні трудові функції вимагають іншої організації, чим більш прості. Природно, в реальності один співробітник не завжди може виконати всі етапи роботи своїми силами. У такому випадку створюється команда, відповідальна за даний процес.
 - Горизонтальне стиснення бізнес-процесів. Порівняльні оцінки, що надаються компаніями, які вже реалізували реінжиніринг бізнес-процесів, показують, що перехід від традиційної організації процесу до виконання однією людиною здатний знизити кількість персоналу і зменшити часовий цикл виконання процесу приблизно в 10 разів. Кількість витрат і помилок істотно знижується, що дозволяє не тримати в штаті фахівців, які вирішують такі проблеми. Зменшуючи чисельність персоналу і чітко розподіляючи обов'язки, керувати процесами стає набагато простіше.
 - Децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів). Розширено ряд рішень, які виконавці певних робіт можуть

- приймати самостійно, не звертаючись до керівництва компанії.
- Логіка реалізації бізнес-процесів. Для економії часу, що часто різні завдання виконуються паралельно, таким чином підвищуючи ефективність від виконаної роботи.
 - Диверсифікація бізнес-процесів. Процеси виконання можуть бути різного типу. Наприклад, традиційний процес, спрямований на виробництво масової продукції. Передбачається, що він повинен бути виконаний одноманітно для всіх входів і привести до узгоджених виходів. Як правило, традиційні процеси досить складні, занадто деталізовані і більшою мірою розраховані на виключення і приватні випадки.
 - Розробка різних варіантів бізнес-процесів. В сучасних умовах важливо розробляти процеси, які будуть ефективні при різній, постійно мінливій кон'юктурі ринку. Необхідно створити контрольний етап для того, щоб на початку процесу, можна було перевірити, який варіант є найбільш вдалим для його здійснення. Таким чином, нові процеси стануть більш зрозумілими, тому що будуть реалізовуватися згідно максимально відповідного варіанту.
 - Раціоналізація горизонтальних зв'язків. Створення лінійних функціональних підрозділів, роботу виконують ті підрозділи, які є для неї найбільш підходящими. В процесі реінжинірингу створюються горизонтальні управлінські зв'язки між відділами, що дозволяє уникнути зайвої інтеграції.
 - Раціоналізація управлінського впливу. У цих цілях вплив управлінської ланки рекомендується тільки в тих випадках, коли воно вкрай необхідно і може відбитися на матеріальні результати [6, 7].
- Таким чином, за допомогою реінжинірингу бізнес-процесів відбувається скорочення чисельності персоналу компанії, при цьому обсяги видобутку залишаються на колишньому рівні; зниження вартості, зберігаючи колишні обсяги і якість продукції; скорочення кількості управлінських рівнів; підвищення вартості бізнесу, що приваблює інвесторів; підвищення вартості бізнесу в галузі; зростання рентабельності підприємства.
- Крім вищевикладених факторів, які впливають на успіх реінжинірингу бізнес-процесів, варто додатково позначити важливу роль керівної ланки і співробітників компанії, а також мотивацію, комунікації. Так, мотив здійснення проекту реінжинірингу повинен чітко визначатися і фіксуватися. Дуже важливо, щоб керівництво усвідомлювало, що саме цей шлях дозволить істотно підвищити конкурентоспроможність підприємства, модернізувати застарілі системи роботи та взаємодії всередині організації.

Керівник, що очолює процес проведення реінжинірингу бізнес-процесів повинен користуватися незаперечним авторитетом у більшості співробітників підприємства, так як саме він буде мотивувати кожного з них змінюватися разом з компанією, розширювати спектр своїх навичок. Керівнику доцільно бути готовим до того, що колектив звикся з усталеною системою роботи і повинен чітко усвідомлювати, як протистояти можливому тиску з боку співробітників і обставин.

Необхідно створити команду, яка в сукупності буде володіти всіма необхідними компетенціями для проведення реінжинірингу бізнес-процесів, а також буде здатна створити атмосферу взаємодії. Співробітники повинні усвідомлювати, чому реінжиніринг так необхідний компанії на даному етапі існування. По суті, всі працівники повинні оволодіти новими навичками і демонструвати новий набір зразків поведінки. Чітко сформульовані завдання повинні допомогти співробітникам зрозуміти, як саме будуть виникати нові процеси і що потрібно від кожного для їх здійснення [9, 11].

Слід зазначити, що на результат реінжинірингу впливає ефективність залучення інформаційних технологій (ІТ), що дозволяють створювати інформаційні системи, здатні охоплювати діяльність не тільки одного підприємства, але і діяльність всіх його потенційних постачальників і покупців. ІТ потрібно розглядати як фундаментальне переосмислення способів, якими робота виконується, а не в якості типової автоматизації або механізації. У свою чергу, бізнес-операції повинні розглядатися з позиції процесів для максимізації ефективності, а не в якості комплексу або окремих функціональних завдань. ІТ та реінжиніринг бізнес-процесів взаємопов'язані: інформаційні технології впроваджуються для підтримки бізнес-процесів, а самі бізнес-процеси повинні виконуватися в умовах, які здатні забезпечити інформаційні технології.

Девенпорт Шорт розглядають взаємозв'язок ІТ і реінжиніринг бізнес-процесів як новий промисловий інжиніринг. Спираючись на ідеї Девенпорта, виділяють три типи категорій, що забезпечують використання ІТ. Зміни, які входять в першу категорію, спрямовані на покращення часових характеристик процесу без модифікації його змісту. Такі зміни, дозволяють істотно поліпшити процес, хоча і не є революційними: відбувається автоматизація роботи і скорочення ручної праці; дані аналізуються новими методами, які неможливо застосувати вручну. До другої категорії відносять випадки реорганізації черговості дій для реалізації завдань у бізнес-процесі. Така реорганізація здійснюється для істотного поліпшення процесів обробки з допомогою: одночасної реалізації різних робіт з допомогою баз даних і мереж; розподіленої організації даних, за допомогою якої можна

інформацію з різних місць; винесення деяких процесів за межі діяльності компанії, а також надання можливості доступу до інформаційних даних для клієнтів і постачальників; координування дій за рахунок надання швидкого доступу до внутрішніх даних компанії; використання експертних систем, які здатні залучити середньокваліфікованих співробітників до виконання складних робіт і забезпечать для цього необхідною інформаційною базою. Зміни, які належать до третьої категорії, дозволяють контролювати кожен конкретний екземпляр процесу і визначати, де він стикається з труднощами. Ще один спосіб використання такої інформаційної підтримки полягає у вимірюванні параметрів функціонування процесів для виявлення «вузьких місць». У той час як багато корисні і успішні процеси вдосконалення можуть бути досягнуті і без застосування технологічних інновацій або вдосконалення інформаційних систем, реальні і справді радикальні спроби реінжинірингу незмінно залежать від ступеня оволодіння і використання можливостей інформаційних технологій. За визначенням, існуюча технологічна платформа підтримує існуючі бізнес-процеси. Якщо можливо припустити, що існуючі технологічні можливості не повністю підтримують вимоги процесів, то ще з більшою ймовірністю можна припустити, що існуюча технологія застаріла для удосконалення процесів. У цьому випадку існуюча технологія являє собою бар'єр для удосконалення та, як і інші організаційні бар'єри для організаційних змін повинна бути видалена. Більш того, сучасні технології розвиваються безперервно і дуже швидко – ті правила бізнесу, які здаються непохитними сьогодні, можуть застаріти ще до моменту їх повного впровадження. На підставі вищевикладеного стає зрозуміло, що роль ІТ в проведенні реінжинірингу бізнес-процесів важко переоцінити, однак помилково також думати, що ІТ – єдиний істотний елемент реінжинірингу. Нам слід зауважити, що ІТ самі по собі не забезпечують кардинальне оновлення, яке покликане провести реінжиніринг. Очевидно, що реінжиніринг бізнес-процесів, як і будь-який напрям організаційного розвитку, передбачає використання системного підходу при його впровадженні. Тому технологія взагалі та інформаційні технології зокрема повинні розглядатися лише як частина бізнес-системи, до складу якої поряд з технологіями і методами виконання робіт входять також і організаційна структура, системи контролю та управління, корпоративна культура. Реінжиніринг бізнес-процесів зачіпає абсолютно всі компоненти організаційної системи, оскільки вони тісно взаємопов'язані, і вимагає їх повної або часткової перебудови. Реінжиніринг передбачає корінні зміни, а не тільки удосконалення або оновлення процесів. В результаті таких змін діяльність будь-якої організації здійснюється на якісно іншому і

більш високому рівні. Застосування ІТ вимагає не тільки дедуктивного, але індуктивного мислення. Необхідно шукати нові рішення, не тільки з позиції того, як технологія може поліпшити те, що є, але і з позиції того, що ці технології можуть дати бізнесу [3, 5, 6].

Як показує досвід міжнародних компаній, реінжиніринг бізнес-процесів використовується при наступних обов'язкових умовах: мінімальна кількість співробітників компанії – 20 осіб (в т.ч. не менше 4 осіб займають управлінські посади); у компанії активно підтримуються інноваційні проекти і нововведення; у компанії є досить сильна технологічна інфраструктура. Найчастіше міжнародні компанії вдавалися до реінжинірингу

своїї діяльності у таких випадках: високі операційні витрати; якість надаваних послуг не задовольняла споживачів; низька результативність діяльності менеджерів середньої ланки; нерациональний розподіл ресурсів і обов'язків з метою досягнення максимально ефективної діяльності. В цілому, досвід західних компаній показує, що сам реінжиніринг бізнес-процесів не вимагає великих тимчасових витрат. Тривалість кожного проекту варіюється від 6 до 10 місяців. Період залежить від типу і структури бізнесу та цілей, які керівництво ставить перед реінжинірингом бізнес-процесів. Більш того, це залежить від методології, яку використовує конкретна консалтингова компанія (таблиця 2).

Таблиця 2. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі відомих компаній

Компанія	Особливості реінжинірингу бізнес-процесів
Siemens Nixdorf Service	Найважливішими змінами в процесі реінжинірингу виявилися зміни схеми обробки запиту клієнта. У результаті проведених змін переважила більшість проблем почала вирішуватися після першого дзвінка клієнта. Команда реінжинірингу зменшила число ступенів в ієрархії Siemens Nixdorf Service на дві, створила централізовану структуру управління регіональними центрами і ввела посаду головного техника в кожному з регіональних центрів. Такі зміни торкнулися адміністрації, яка була скорочена з 1600 чоловік до 800 з перерозподілом співробітників в регіональні центри. Зміни торкнулися і системи матеріального стимулювання: акцент був зміщений на заохочення більш уважного ставлення до клієнтів і швидкого вирішення їх проблем. Необхідною частиною змін була, звичайно, і програма інформування як працівників, так і клієнтів компанії про цілі і завдання змін. Загальне число співробітників було скорочено на 20% при 20% збільшенні ефективності діяльності компанії.
IBM Credit	Сутність реінжинірингових заходів компанії полягала у заміні своїх фахівців (з перевірки платоспроможності, калькуляції цін і т.д.) на працівників широкого профілю. Тобто замість того, щоб пересилати замовлення з одного відділу до іншого, було найнято одного співробітника координатора операції (deal structurer), що оформляв замовлення від початку до кінця без ніякої поетапної пересилки. Результатом зміни бізнес-процесу стало забезпечення приросту продуктивності праці більше, ніж на 90%.
Ford Motors	Спочатку був проведений глибокий аналіз наявних бізнес-процесів. Найбільш очевидним шляхом удосконалення описаного бізнес-процесу могло б стати поліпшення інформаційного сервісу для працівників відділу по роботі з постачальниками, що сприяло б прискоренню обробки випадків невідповідності даних у документах. Але щоб викликати радикальні зміни, знадобилося рішення розробити систему, в якій такі розбіжності були б нетиповими. Тут керівництво впровадило поняття «робота з постачальниками без виставлення рахунків» ("invoiceless processing"). Таким чином, керівництво компанії "Ford Motors" не оптимізувало роботу підрозділу по роботі з постачальниками; повністю був переглянутий весь алгоритм операцій по обробці даних, що дозволило добитися не 20%, а 75% скорочення числа співробітників, зайнятих розрахунками з постачальниками.
Kodak	Здійснили реінжиніринг процесу розроблення фототехніки через інноваційне використання технології, що зараз має назву «комп'ютерне проектування і виробництво» (КАД/КАМ). Щодня до інтегрованої бази даних надходили результати роботи окремих інженерів і їхні індивідуальні напрацювання об'єднувалися в одне ціле. Усі проблеми з'ясувалися і розв'язувалися колегіально, тобто практично негайно. Абсолютно інноваційна технологія колективного проектування дала можливість інженерам-виробничникам усього через 10 тижнів після визначення приблизних контурів принципово нового фотоапарата вже приступити до розроблення інструмента та обладнання, необхідного для виробництва цього апарата. Завдяки фундаментальному переосмисленню та радикальній зміні порядку виконання продуктивних проектів реінжиніринг робить можливим досягнення максимальної результативності визначальних чинників комерційного успіху товарної інновації: випередження в часі, скорочення виробничих витрат, високої оперативності.
Duke Power	У компанії Duke Power реінжиніринг не тільки впровадив поняття процесів, але і покращив їх схеми, формалізував і стандартизував всі дії, змінивши хаос на порядок. В цій компанії найбільш важкі і складні елементи реінжинірингу пов'язані з людськими, а не технічними питаннями. Процеси після реінжинірингу оптимізовані, робота проводиться обдумано і передбачувано, майже відсутні менеджери, що контролюють дії співробітників. Зайняті в цих процесах співробітники повинні мати повноваження, автономію і розуміння бізнесу в цілому, щоб самостійно приймати рішення, а не бігти за ними до начальника. Саме для цього Duke Power вклав значні кошти в програму навчання, і результат вартий зусиль. Самий яскравий аспект досвіду Duke Power в тому, що сам процес перебудови компанії – лише одна частина реінжинірингу. Інша рівнозначна частина – наслідки: новий вид організації праці. Спочатку компанія провела реорганізацію навколо майбутніх процесів, а потім розробила і впровадила їх нові схеми. Цей варіант не обов'язково підійде всім, але для Duke Power він приніс величезні вигоди: компанія домоглася високого задоволення клієнтів при низьких витратах. Організація, побудована навколо процесів, – і кінець, і початок шляху реінжинірингу. Вона підтримує і забезпечує функціонування процесів, які зазнали реінжинірингу. Тепер вимірювання і перетворення їх схем вже не є надзвичайною подією, а стають частиною повсякденної роботи, що стає суттєвою конкурентною перевагою підприємства.

Джерело: Складено автором за матеріалами [5-10]

Наведені приклади ілюструють обов'язкові характеристики реінжинірингу бізнес-процесів: орієнтація на процес, тобто досягнення поліпшень не виконанням вузьких завдань і не роботою всередині зумовлених організаційних меж, а шляхом розгляду цілого процесу – чи то кредитування, постачання або розробка продукції, – який виходить за рамки окремих підрозділів; високі цілі, бо всі компанії бажали досягти прориву; порушення правил, кожна з цих компаній порвала зі старими традиціями, свідомо відмовившись від недоведених припущень про спеціалізацію, послідовність і терміни; творче використання інформаційних технологій. Саме сучасні інформаційні технології допомогли цим компаніям порушити старі правила і створити новітні моделі бізнес-процесу та радикально нові способи роботи.

Висновки

Таким чином, специфічні особливості сучасної економіки зумовили складне конкурентне середовище, що змушує підприємства регулярно вдаватися до нововведень, а часто і до повного переосмислення своєї діяльності та перебудови бізнес-процесів. Так, завидна репутація, ефективний фінансовий контроль і відсутність боргів вже не гарантують успіху підприємства: для цього потрібні сильні лідери-керівники, зосередженість на потребах клієнтів, досконала схема бізнес-процесу та його грамотне втілення. Реінжиніринг – один з інструментів, якими повинні вміти

розпоряджатися успішні компанії та не гарантує чарівних перетворень – простих, швидких і безболісних. Навпаки, він припускає складну, напружену роботу. Керівники і співробітники компаній повинні поміняти своє мислення і методи роботи, а компанії – замінити старі прийоми абсолютно новими. У кінцевому підсумку, після реінжинірингу успіх можливий тільки в організації, де все побудовано навколо процесів: де керівники процесів – не тимчасові менеджери проектів, а ключові керівники, забезпечують гарний стан процесів на довгий термін; де системи вимірювань зосереджуються не на функціональній, а на загальній ефективності процесу, і з ним пов'язано винагороду співробітників; і де всі працівники розуміють процеси компанії і свій особистий внесок в здійснення її цілей. Висококваліфікований менеджмент більшості успішних підприємств спочатку проводять реінжиніринг бізнес-процесів, інтегрують вигоди покращеної ефективності, а потім вибудовують навколо них організацію. Безліч ділових процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу утворює бізнес-процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей, сприяє оновленню бізнес-системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління.

Abstract

The globalization of the economy and competition in domestic and world markets leads to the necessity of using technology to gain competitive advantage. Continuous changes in industrial technologies, markets and customer needs directly affect the activities of businesses and its results. One of the most effective change management tools process approach, or management based on the business processes of an enterprise. Modern market economy has led to a complex competitive environment forces enterprises to resort to regular innovation, and often to a complete rethinking of its activities, and restructuring of business processes. In this case, of course, re-engineering is the best tool to provide serious effect in the solution of crisis problems in the shortest possible time, as it implies a fundamental, revolutionary transformation in the management of the enterprise based on the introduction of new control technologies on the basis of optimization of business processes.

The purpose of the article is the comparison of different mechanisms and techniques for reengineering the business processes of enterprises through the analysis of the experiences of these companies, the study of reengineering as a tool of increase of competitiveness of the enterprise.

Thus, enviable reputation, good financial control and a lack of debt is no guarantee of success: it requires strong leaders-executives, focus on customer needs, a proper design process and its proper implementation. Reengineering is one of the tools that should be able to manage a successful company. Reengineering does not promise magical transformations – simple, quick and painless. On the contrary, it involves a complex, hard work. Managers and employees must change their thinking and methods of work, and company – to replace the old methods completely new. In the end, after reengineering success is possible only in an organization where everything is built around processes where the leaders of the process – not a temporary project managers and key managers, providing a good process for the long term; where the system of measurement focused on functional and overall efficiency of the process, and it is related remuneration of employees; and where all employees understand the company's processes and its contribution to the implementation of its objectives. Most companies spend first reengineer, integrate the benefits of their improved efficiency, and then build around them organization.

Modern market economy has led to a complex competitive environment forces enterprises to resort to regular innovation, and often to a complete rethinking of its activities, and restructuring of business processes. In this case, of course, re-engineering is the best tool to provide serious effect in the solution of crisis problems in the

shortest possible time, as it implies a fundamental, revolutionary transformation in the management of the enterprise based on the introduction of new control technologies on the basis of optimization of business processes.

JEL Classification: O29, O33.

Список літератури:

1. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с
2. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі. Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», – 2011. – 350 с.
3. Майкл Хаммер, Лиза Хершман. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Издательство: «Альпина Паблишер», – 2015. – 270 с.
4. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №10 (151). – С. 78-82.
5. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління/ М.О. Кривоконь // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 583-587.
6. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів / А.І. Ковальов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – № 3(54). – С. 124-130.
7. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С. 264-270.
8. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств / О.А. Бабак // Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ. – 2011. – № 17/1. – С. 55-60.
9. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. – Львів: ПП «Арал», 2015. – 56 с.
10. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів / Т.О. Степаненко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. Вип. 3. – С. 146-150.
11. Реінжиніринг бизнес-процессов на предприятии: мировая и российская практика: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://finuni.ru/reinzhiniring-biznes-processov-na-predpriyatii>.
12. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: дис. доктора екон. наук: 08.00.04 / Балан Олександр Сергійович. – Одеса, 2015. – 496 с.
13. Балан О.С. Сценарне управління процесом прийняття інвестиційних рішень: [Електронний ресурс] / О.С. Балан // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 5 (15). – С. 128-132. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>.

References:

1. Ponomarenko, S.V., Minuhin, S.V., & Znakhur, V.S. (2013). Teoria ta praktika modeluvannja bisnes-prozesiv [Theory and practice of modeling business processes]. KH.: Vyd. KHNEU [in Ukraine].
2. Michael Hammer, & James Ciampi (2011). Reingeniering korporacii. Manifest revolucii v bisnese [Reengineering the Corporation. A Manifesto revolution in business]. Moskva: Mann, Ivanov and Ferber [in Russian].
3. Hammer, M., & Hersman, L. (2015). Bustree, lutsce, deschevle. Deviat metodov reinzhiniringa bisnes-prozesiv [Faster, better, cheaper. Nine methods of reengineering of business processes]. Moskva: Alpina Publisher [in Russian].
4. Goncharova, A.M. (2013). Reinzhiniring bisnes-prozesiv metod prozesnogo upravlinnia [Reengineering of business processes as a method of process management]. Visnul kuivskogo universitetu imeni Tarasa Shevchenko – Bulletin of Kiev national University named Taras Shevchenko, Vol. 10 (151), 78-82 [in Ukraine].
5. Krivokon, N. (2014). Osnovni polozhenia reingenieringu ta koncentrazia vurobnutzтва iak instrumentiv antukrusovogo upravlinnia [The main provisions of the reengineering and concentration of production as instruments of crisis management]. Globalni ta nachionalni problem ekonomiku – Global and national problems of Economics, 2, 583-587 [in Ukraine].
6. Kovalev, A.I. (2014). Pidwuchennia efektuwnosti antukrusovogo upravlinia w korporatuwnomu sektori na osnovi business-prozesiv [Improving the efficiency of crisis management in the corporate sector on

- the basis of reengineering of business processes]. Wisnuk socialno-ekonomachnuh doslidgen – Bulletin of socio-economic research, 3(54), 124 -130 [in Ukraine].
7. Ippolitova, I.Ya. (2016) Efektuwnist zdisnennia reinzhiniringu bisnes-prozesiv na pidpruemstwi [Effectiveness of the implementation of reengineering business processes at the enterprise]. Globalni ta nachionalni problem ekonomiku – Global and national problems of Economics, 13, 264-270 [in Ukraine].
 8. Babak, O.A. (2011). Reinzhiniring iak suchasni instrument innovatinoi diialnosti pidpruemstwa [Reengineering as a modern tool of innovation activities of enterprises]. Ekonomichnii visnik Perejaslav Chmelnuzkogo universitetu – Economicheskij byleten Pereyaslav-Khmelnitsky universitet - Economic Bulletin of Pereyaslav-Khmelnitsky GPU, 17/1, 55-60 [in Ukraine].
 9. Sohnic, A.Ya., Vinogradova, A.V. (2015). Aspektu reingeniringu pidpruemstwa u umowach suchasnji ekonomiku [Aspects of the reengineering of the enterprise in today's economy]. Lviv. Aral [in Ukraine].
 10. Stepanenko, T.A. (2015). Metoduchni zasadu proektuvania ta upravlinia iakistu bisnes-prozesiv [Methodological fundamentals of design and quality management business processes]. Wisnuk ONU imeni I.I. Mechnukowa – Bulletin of ONU I.I. Mechnikov, 3, 146-150 [in Ukraine].
 11. Reingeniring bisnes-prozesiv na pidpruemstwi: mirowaia y rosiyskaia praktika [Reengineering of business processes in the enterprise: international and Russian practice]. Retrieved from <http://finuni.ru/reinzhiniring-biznes-processov-na-predpriyatii> [in Russian].
 12. Balan, O.S. (2015). Upravlinnya protsesom pryynyattya investytsiynykh rishen na pidpryemstvakh vyrobnychoyi sfery [Managing investment decisions in enterprises of industrial sphere]. Doctor's thesis. Odessa [in Ukrainian].
 13. Balan, O.S. (2014). Stsenarne upravlinnya protsesom pryynyattya investytsiynykh rishen [The scenario process control investment decisions]. Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal – Economics: time realities. Scientific journal, 5 (15), 128-132. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html> [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 17.11.2016

Продіус Оксана Іванівна / Oksana I. Prodius
oksana_prodius@mail.ua

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О. І. Продіус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 6 (28). – С. 79-87. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>