

УДК
ББК

Усова Г.В., Коваленко К.В. (Usova A.V., Kovalenko K.V.)

**РЕІНЖІНІРИНГ – ОДИН З ШЛЯХІВ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ІЗ СВІТОВОЇ КРИЗИ
REENGINEERING - ONE OF THE WAY OUT UKRAINIAN
INDUSTRIAL ENTERPRISES OF WORLD CRISIS**

Автомобільно-дорожній інститут
Донецький національний технічний університет
Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України
Кафедра «Менеджмент організацій»
84646, м.Горлівка
Кірова 51
Тел. (0624) 552967
e-mail: inst@adidonntu.org.ua

Анотація: Стаття присвячена питанням і радикального перепроєктування бізнес-процесів промислових підприємств. Систематизовано етапи реалізації процесу реінжинірингу на українських підприємствах. Приведено розроблений алгоритм реалізації реінжинірингу. Приведенні рекомендації для проведення реінжинірингу на українських промислових підприємствах.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, радикальне перетворення, поліпшення, якість, криза, економічний ефект, перепроєктування.

Annotation: Paper is devoted to radical redesign of business processes of enterprises. Systematized stages of process reengineering in Ukrainian enterprises. An algorithm developed reengineering. The above recommendations for reengineering the Ukrainian industrial enterprises.

Keywords: reengineering, biznes-process, radical transformation, improvement, quality, crises, economic effect, pereproektuvannya

Постановка проблеми

В умовах сучасної економічної кризи дуже багато питань постає перед суб'єктами господарювання з приводу мобілізації внутрішнього економічного потенціалу для подолання фінансових проблем, а також труднощів, що пов'язані з оптимізацією власного капіталу, скороченням персоналу, переходом на скорочений робочий день, нестачею власних обігових коштів, збільшенням кредиторської заборгованості, неможливістю своєчасно сплачувати заробітну плату працівникам. Необхідно відзначити, що дуже багато бізнес-процесів у виробничій системі підприємства є неефективними, що спонукає топ-менеджмент переглядати функціональні складові виробництва, вести пошук альтернативних варіантів виходу з кризи. В таких умовах не завжди саме удосконалення бізнес-процесів може привести до суттєвих позитивних результатів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) не є новим у сучасній науковій літературі. Сучасні підходи щодо обґрунтування ефективності реалізації реінжинірингу та практичного втілення реінжинірингу бізнес-процесів досліджені і розроблені відомими зарубіжними та вітчизняними вченими. Серед зарубіжних варто назвати Зіндера Е., Оболенські Н., Хамера М., Робсона М., Чампі Д., Фезе Е., Улаха Ф. та інших. Значний внесок у дослідження питання реінжинірингу зробили також вітчизняні вчені: Абдікеєв Н., Данько Т., Железко Б., Ільдеменов С, Ільїн В., Кисельов А., Мединський В., Тельнов Ю.Черемних О.С., Черемних С.В.

Формулювання мети:

Метою даної статті є систематизація особливостей проведення РБП на промислових підприємствах України

Виклад основного матеріалу:

Родоначальником терміну «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. РБП застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Об'єктом реінжинірингу є не організації, а процеси. Компанії піддають реінжинірингу не свої відділи продажів або виробництва, а роботу, що виконується персоналом цих відділів [2].

Реінжиніринг базується на використанні сучасних інформаційних технологій для досягнення нових ділових цілей. Сучасні інформаційні технології, з одного боку, прискорюють зв'язки учасників бізнес-процесів, а, з другого боку, підвищують якість прийнятих рішень в ході виконання бізнес-процесів.

Впровадження РБП в Україні має специфічні особливості, пов'язані зі спадщиною, що дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою. Організаційна структура більшості українських підприємств незалежно від їхньої галузевої приналежності і юридичного статусу була спрямована на виробництво; створена ієрархічна, авторитарна система управління,

непрозора і найчастіше неадекватна система контролю, що зводить нанівець мотивацію персоналу. Недоліки такої структури полягають у:

- невідповідності планів реаліям,
- складності адаптації до змін навколишнього середовища,
- складності підтримки якості, необхідної споживачу,
- дублюванні функцій різноманітними підрозділами підприємства, що призводить до збільшення накладних витрат і затягнутого прийняття рішень [3].

Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву підприємств необхідно мати рішучість піти на зміни і намагатися сприймати ситуацію на підприємстві нібито "збоку" [4].

Для більшості українських промислових підприємств найбільш актуальний у наш час є кризовий реінжиніринг, потенціал якого служить основним чинником успішного і стабільного розвитку. Одна з найбільш істотних переваг реінжинірингу - здатність сприяння швидким змінам в бізнесі, що забезпечують можливість не тільки зберегти місце на ринку, але і досягти у відносно короткі терміни крутого перелому, міцного фінансового положення, високого суспільного іміджу.

Реінжиніринг бізнес-процесів на промислових підприємствах має на меті підвищення адаптації виробництва до мінливих умов ринкового середовища та ґрунтується на усвідомленні невідповідності колишньої моделі виробництва нестабільним зовнішнім умовам бізнесу. Завдання реінжинірингу полягає не в створенні моделі виробництва, що відповідає вимогам конкретного ринку, а в створенні архітектури виробничої системи підприємства, здатної взаємодіяти з динамічно змінюваними властивостями ринку.

Реінжиніринг необхідний українським підприємницьким структурам, оскільки їм необхідні істотні зміни. Причому для більшості підприємств необхідно використовувати кризовий реінжиніринг, тобто такий, що передбачає комплекс категоричних заходів для ліквідації проблем організації [5].

Особливості реінжинірингу бізнес-процесів на промислових підприємствах формуються під впливом комплексу факторів. Їх можна представити у вигляді трьох груп (табл.1).

Таблиця 1 – Фактори, що формують особливості РБП на промислових підприємствах

Фактори	Особливості впливу
Зовнішні й внутрішні фактори	Зовнішні фактори – проведення реінжинірингу ззовні, їхня зміна не може відбутися з волі підприємства. Внутрішні фактори - прямо пов'язані з організацією роботи самого підприємства.
Організаційні, економічні, виробничі й соціальні фактори	Вони є контрольованими на підприємстві. Ці фактори формують особливості діяльності конкретного підприємства й визначають умови його функціонування. Взаємовплив даних факторів дає результати організаційного, виробничого, економічного й соціального характеру.
Група окремих факторів,що формується під впливом особливостей конкретного виробничого процесу промислових підприємств	До таких факторів належать: тип виробничого процесу; межі виробничого процесу; склад і характер використовуваних ресурсів; кількість виконавців виробничого процесу; засоби автоматизації, що забезпечують реалізацію процесу; методи фінансування виробничого процесу; команда, яка розробляє й реалізує проект реінжинірингу.

Проаналізувавши світовий практичний досвід реінжинірингу, можна запропонувати наступні етапи реалізації реінжинірингу для українських промислових підприємств (рис.1):

Етапи	Характеристика
1 етап	Цільовий етап - постановка кінцевої мети проекту, визначається вимірювальні масштаби проекту: Внутрішньофункціональний – напрямком проекту є окремі завдання, дії, функції. Міжфункціональний – напрямком проекту є міжфункціональні бізнес-процеси в організації
2 етап	Вибірний етап - обрання шляхів та напрямку розвитку підприємства. Треба обрати конкретні задачі та цілі підприємства; визначитися з споживачами свого товару, з їх потребами та вимогами; обрати «ринок» свого товару.
3 етап	Проектний етап – планування процесу. Треба дотримуватися певних вимог: проведення здійснюється фахівцями, оптимізація цільової функції, збільшення продуктивності (за рахунок скорочення тривалості виробничого циклу), складання критеріїв ефективності та результативності процесів, систематизування контролю процесу.
4 етап	Реструктуризація підприємства – складання нової структури підприємства та вироблення певної кадрової політики, тобто забезпечити ефективну роботу функціонування нових процесів.
5 етап	Технологічний етап – формулювання вимог до експлуатаційних, функціональних, технічних характеристик нових концепцій та технологій. Проводиться оцінювання їх дії на роботу підприємства та обираються ефективні технології.
6 етап	Технічний етап – визначення сукупності споруд, будівель, систем і служб, необхідних для функціонування галузей матеріального виробництва та забезпечення умов діяльності підприємства.
7 етап	Виконавчий етап – виконання політики підприємства. Визначається які зміни треба провести у внутрішній політики для досягнення поставлених задач та цілей.
8 етап	Активізуючий етап – активізування доступних ресурсів для здійснення проекту; проводиться для забезпечення максимально швидкої та ефективної віддачі від нового проекту.
9 етап	Реалізаційний етап – перевірка дієвості розроблених підходів та рекомендацій за допомогою «пілотних проектів», які продемонструють їх ефективність та результативність.
10 етап	Аналіз результатів – проведення аналізу результатів та порівняння з поставленою метою.

Рисунок 1 – Етапи реалізації реінжинірингу українських промислових підприємств

В Україні реінжиніринг може суттєво покращити ринкову діяльність, ліквідувати кризові явища. З урахуванням специфіки української економіки, стратегічним завданням підприємств є провадження комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням новітніх інформаційних технологій.

Висновки

Реінжиніринг є актуальним способом оптимізації діяльності підприємства в Україні, бо більшість підприємств працюють за старими процесами та організаційними структурами, які віджили своє.

В час світової кризи українські промислові підприємства мають потребу у кризисному реінжинірингу. Це дасть спромогу вітчизняним підприємствам не тільки зберегти своє місце на світовій арені, але й відносно у короткий час покращити своє фінансове становище, що буде сприяти поліпшенню громадського іміджу.

Для більш успішнішого реінжинірингу потрібно в першу чергу мотивація, керівництво, комунікації, співробітники.

Реінжиніринг дасть спромогу переоцінити процеси підприємства, провести перерозподіл ресурсів, що забезпечить більшу продуктивність. Це різко, стрибкоподібно покращить показники діяльності підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів на промисловому підприємстві – це безперервний процес постійних змін у виробничій системі підприємства. Упровадження реінжинірингу виробничих процесів вважається успішним, якщо результати виробничої діяльності підприємства радикально відрізняються від попередніх, а підприємство орієнтоване на кращі аналоги, які забезпечують успішне функціонування.

Література

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. –СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332с.
2. Быкова А. - Реинжиниринг корпорации «Экономические стратегии», 2000, №3, с. 107-117.
3. Буценко И.Н. Реинжиниринг – зарубежный подход к обновлению бизнеса в Украине // Экономика и управление. - 2005 - № 6., с 11-16.
4. Щегельська О. - Реінжиніринг бізнес-процесів — необхідність в умовах динамічного ринку «Рынок капитала» 1999 р. №1-2.
5. Момот А.И.- Экономический механизм управления качеством // Министерство образования и науки Украины. ДонНТУ. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.

Рецензенти:

Лепя Р.М. – доктор економічних наук, професор, завідувач відділом проблем моделювання економічних систем інституту економіки промисловості НАН України.

Коверга С.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Менеджмент організацій» Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету.

Дані про авторів:

Усова Ганна Володимирівна – асистент кафедри «Менеджмент організацій» Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету, м.Горлівка, бульвар Димитрова, буд.68, кв.21, дом.тел. (06242) 521402. e-mail usova-anna@yandex.ru.

Коваленко Кристина В'ячеславівна – магістр Автомобільно-дорожнього інституту Донецького національного технічного університету, м.Горлівка, вул.Жукова, буд. 8, кв.65, e-mail KristinaBest555@rambler.ru.