

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СУЧАСНИЙ МЕТОД РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

В умовах трансформаційних зрушень в економіці для вітчизняних підприємств постає нагальна проблема впроваджувати нові методи управління, за допомогою яких можна підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до мінливих ринкових умов. У сучасному світі зміни в організації виробничої і управлінської діяльності відбуваються надзвичайно швидко. Значною мірою ці зміни обумовлені посиленням конкуренції, зростаючою доступністю товарів і послуг; підвищенням вимог споживачів до їх якості; зростанням складності нових продуктів.

Тому в сучасних умовах все більшу роль відіграє розробка й впровадження нових методів ефективного управління компанією. Одним із таких методів є реінжиніринг бізнес-процесів. Питаннями реінжинірингу бізнес-процесів займалися багато вітчизняних і закордонних вчених: О.Виханський, В.Гончарук, С.Колесніков, Е.Коротков, Є.Ойхман, Е.Попов, М.Робсон, Г.Саймон, В.Тупкало, Ф.Уллах, М.Хаммер, Дж.Чампі, В.Чернявський, М.Шапот та ін.

Вперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» введений Майклом Хаммером в 1990 році. М.Хаммер і Дж.Чампі визначають реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень в ключових показниках діяльності підприємства: витрати, якість, рівень обслуговування, оперативність». М.Хаммер розглядає цей напрям як революцію в бізнесі, яка знаменує відхід від базових принципів побудови підприємства і перетворює конструювання бізнесу в інженерну діяльність. Однією з його особливостей є орієнтація не на функції, а на процеси. Сутність реінжинірингу полягає в необхідності виявити основні процеси в діяльності підприємства, максимально спростити їх, і зробити якомога більш ефективними в цілях суттєвого покращення основних показників.

Реінжиніринг можна описати такими ключовими характеристиками:

– **Фундаментальність.** Фундаментальний процес передбачає, що на початковій стадії реінжинірингу необхідно визначитись: з якою метою компанія робить те, що вона робить, для чого компанія здійснює це таким чином, якою прагне стати компанія.

– **Радикальність.** Радикальний процес полягає в радикальному перепроектуванні – це зміна всієї існуючої системи, а не поверхневі перетворення.

– **Різке покращення.** Реінжиніринг передбачає різке покращення показників (в рази), шляхом заміни старих методів управління новими. У разі коли необхідне покращення показників на кілька відсотків, застосовуються більш традиційні методи.

– **Бізнес-процеси** – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовуються різні види ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. Бізнес-процес можна представити як ряд логічно взаємопов'язаних завдань, націлених на досягнення результату.

Аналізуючи мотиви, що спонукають до проведення реінжинірингу бізнес-процесів можна виділити категорії підприємств, які вдаються до даного перетворення:

1. Підприємства, що знаходяться в кризовому стані: якщо не вжити рішучих кроків – неминуче збанкрутують.

2. Підприємства, що не перебувають наразі у складному положенні, але керівництво передбачає неминучість виникнення важких проблем в майбутньому, якщо компанія не зміниться (поява нових конкурентів, зміна вимог споживачів, зміна економічного оточення).

3. Підприємства, що не мають проблем ні зараз, ні в найближчому майбутньому. Це компанії-лідери – їх не задовольняє поточне становище і за допомогою реінжинірингу вони прагнуть досягнути більшого і стати недосяжними для конкурентів.

Для вітчизняних підприємств можна виділити й інші мотиви: прагнення вийти на зовнішній ринок з власними товарами і послугами; прогноз посилення на своєму ринку конкуренції з боку іноземних компаній; прагнення створити умови для залучення іноземних інвестицій; прагнення перейти на випуск якісно нової продукції.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

Для компаній з високим ступенем диверсифікованості бізнесу, багатоманітним партнерським зв'язків реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує вирішення таких завдань:

– визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка приводить до скорочення

тривалості циклу виготовлення й продажу товарів і послуг, обслуговування клієнтів, наслідком чого є підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників компанії;

– оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і обігу та забезпечується оптимальне поєднання різноманітних видів діяльності;

– побудова адаптивних бізнес-процесів, націлених на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки на ринку і, відповідно, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища;

– визначення раціональних схем взаємодії з партнерами і клієнтами, і як наслідок, зростання прибутку, оптимізація фінансових потоків.

Факторами успіху в проведенні реінжинірингу бізнес-процесів є стрімкість впровадження його в життя; налаштованість всього персоналу на докорінну і швидку перебудову бізнес-процесів, точність розуміння задач реінжинірингу керівництвом компанії; мотивація співробітників компанії, націленість на ріст, розширення діяльності, посилення повноважень і творчого характеру праці персоналу; тверда методологічна основа при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів; використання сучасних інформаційних технологій.

На шляху успішної реалізації реінжинірингу бізнес-процесів можна визначити типові помилки, яких припускаються компанії:

1. Компанії намагаються покращити існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його. Це дуже типова помилка, адже важко відмовитись від спокуси піти найбільш легким шляхом – простому удосконаленню існуючого бізнес-процесу. Проте удосконалення, як правило, ускладнює існуючий процес, крім того, удосконалення вимагає затрат часу і коштів на існуючий неефективний процес. Не може привести до значного успіху і проста автоматизація, оскільки вона не змінює сутності процесу.

2. Обмежена постановка завдання. Якщо обмежують сферу застосування реінжинірингу, або його завдання поставлено занадто вузько – реінжиніринг приречений на невдачу. Завдання реінжинірингу необхідно формулювати в термінах процесу – неможна замість процесу розглядати його окремих фрагмент.

3. Передчасне завершення реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг це не просто декларація гасел: необхідно їх реалізувати. Реалізація ідей реінжинірингу викликає значні зміни в діяльності організації в різних сферах. Різноманіття наслідків призводить до того, що навіть менеджери, зацікавлені в радикальному перепроєктуванні процесів, уникають проводити всі необхідні перетворення. І перші труднощі, і перші успіхи можуть стати приводом для повернення до більш звичного способу ведення бізнесу.

4. Недооцінка ролі мотивації. Реінжиніринг не приносить лише радості, і це необхідно враховувати, адже в результаті його реалізації частина співробітників можуть втратити роботу, частині доведеться змінити характер своєї роботи, зменшиться вплив окремих менеджерів середньої ланки. Відповідно, окремі співробітники можуть чинити опір проведенню змін. Саме тому необхідно передбачити і врахувати неминучий опір перетворенням і протиставити йому позитивну мотивацію.

5. Недостатня увага. Реінжинірингу необхідно приділяти належну увагу, він не може здійснюватись на фоні інших програм і заходів. Для успіху реінжинірингу необхідно виділяти достатню кількість ресурсів, адже досягнення високих результатів неможливе без здійснення інвестицій в програму реінжинірингу.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів – це складний комплекс заходів з моделювання бізнес-систем, метою якого є максимальне спрощення існуючих процесів, оптимізація використання ресурсів, усунення зайвих компетенцій і функцій, правильний розподіл повноважень і відповідальності між спеціалістами, що дозволить підвищити ефективність функціонування компанії.