

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

*Пучков О.О., Мамико Н.І., здобувачі вищої освіти,
nmsmet@gmail.com*

*Науковий керівник: Криворучко О.М., д.е.н., професор
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

В умовах реалізації процесно-орієнтованого підходу в управлінні підприємством особливу значущість набуває реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент інноваційного підходу.

В інноваційній системі управління підприємством запорукою успіху для топ-менеджменту підприємства при впровадженні реінжинірингу є правильне трактування та знання сутності реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), його характерних ознак і відмінностей від інших категорій.

На практичному рівні сьогодні має місце необізнаність працівників стосовно трактування та особливостей проведення реінжинірингу. Це може призводити до кардинальних порушень у системі управління, негативно впливати на досягнення наміченої мети стратегічної оперативної діяльності тощо.

Формуванню методологічних підходів до проведення реінжинірингу присвячено праці багатьох вчених, це питання є актуальним і користується увагою з погляди розробки нових наукових підходів до реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.

Як правило, об'єктом реінжинірингу є процеси, а не підприємство. Підприємство проводить реінжиніринг не відділень виробництва або продажу, а здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують люди в цих підрозділах.

Стосовно визначення поняття реінжинірингу, то є два класичних трактування, які однаково поділяють різні вчені.

До першого, більш традиційного підходу відносяться положення, що були введені Майклом Хаммером у 1990 р. в статті «Реінжиніринг: не автоматизуйте – знищуйте». В цій статті реінжиніринг був визначений як «фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи» [1], він припускає створення нових бізнес-процесів «з чистого аркуша».

Цей підхід був прийнятий і розвинутий М. Робсоном та

Ф.Улахом. Щодо аргументів було прийнято два наступних твердження. Перше твердження більше стосується практичної ролі РБП, а друге – питань технології реалізації та впровадження. Так, вони визначають, що «реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, які вимагають масштабних змін, забезпечити які використовувані схеми поліпшення процесів не в змозі» [2]. А далі продовжують розвивати думку, що «реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше. РБП використовує значну кількість інструментів і методів усередині звичайної структури, але його фокус насамперед спрямований на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть утримуватися у рамках однієї функції або підрозділу і до них теж можна застосувати РБП».

Тобто, реінжиніринг передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, сучасних показниках діяльності компанії, таких, як вартість, якість, сервіс і темпи. Це визначення містить чотири ключових слова: фундаментальний, радикальний, різкий (стрибкоподібний) і процес. Задача реінжинірингу – фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування існуючої роботи (процесів) для отримання різких (стрибкоподібних) змін (покращення в діапазоні 500-1000 і більше відсотків).

На наш погляд, саме другий підхід є більш ґрунтовний при практичному запровадженні реінжинірингу на підприємстві, оскільки саме він передбачає практичний інструментарій та технологічне впровадження і враховує прикладні аспекти діяльності підприємства (технологію, виробництво, управління).

Також необхідно відмітити, що концепція другого підходу передбачає масштабне перепроєктування саме існуючих бізнес-одиниць, що, у свою чергу, також може позначитися на витратності проведення процесу реінжинірингу на підприємстві. Перша концепція, навпаки, передбачає створення нових бізнес-процесів та бізнес-одиниць, які можуть бути неадаптовані технологій на підприємстві, структури управління тощо.

Для відображення основних властивостей реінжинірингу бізнес-процесів, його цілей, результатів скористаємося інструментом ментальних карт, що дозволить відобразити і структурувати

інформацію у візуальній формі (рисунок 1).



Рисунок 1 – Ментальна карта розуміння реінжинірингу бізнес-процесів

Ментальна карта розуміння реінжинірингу бізнес-процесів створена за допомогою Coggle в зручному форматі з можливістю переглядати історію, внесені зміни і правки, а також експортування у різні формати.

РБП може бути використаний для будь-якого бізнес-процесу, включаючи такі, як: продажі і маркетинг - для покращення ефективності продажів і маркетингу, наприклад, за рахунок скорочення часу циклу продажів або підвищення ефективності маркетингових кампаній; підприємство - для підвищення ефективності операцій підприємства, наприклад, за рахунок зниження витрат або підвищення якості продукції; управління персоналом - наприклад, за рахунок підвищення продуктивності працівників або зниження витрат на персонал.

РБП є складним і тривалим процесом, який вимагає значних зусиль і ресурсів. Він включає в себе такі етапи:

- планування: визначаються цілі РБП та розробляється план його реалізації.
- аналіз: аналізуються існуючі бізнес-процеси для визначення їх проблем і можливостей для покращення.
- проектування: розробляються нові бізнес-процеси, які відповідають цілям РБП.
- впровадження: нові бізнес-процеси впроваджуються в практику.
- контроль: здійснюється контроль за виконанням нових бізнес-процесів і внесення необхідних коригувань.

Однак не всі заходи щодо покращення бізнес-процесів слід відносити до реінжинірингу. До таких заходів відносяться:

- автоматизація існуючих бізнес-процесів (Business process automation – BPA), без попереднього внесення відповідних змін до їх удосконалення;
- удосконалення програмного забезпечення (Software reengineering), завданням якого є впровадження більш сучасних інформаційних систем і технологій з метою автоматизації бізнес-процесів, тобто фактично без змін їх моделей;
- реструктуризація, функціональна реорганізація, скорочення – це процедури, які слід вважати результатами реінжинірингу;
- всезагальне управління якістю продукції (обслуговування) (total quality management – TQM) для її поліпшення в рамках існуючих процесів.

Таким чином, уточнено основні аспекти проведення реінжинірингу бізнес-процесів, систематизовано основні властивості і характеристики.

Література.

1. Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J.Champy. New York: Harper Collins, 1993. 32 p.
2. Мельник А.О., Соловйова Т.М. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. *Економічний форум*, 1(3), 2020 С. 63-70. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-10>
3. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. / С.В. Козир, В.В. Слесарев, С.А. Ус, Т.В. Хом'як ; М-во освіти і науки України ; Нац.техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 162 с.
4. Radošević M. Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management / M.Radošević, M. Baosic, M. Caric, V. Jovanovic // *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*. – 2014, 25(2). P. 211-222.