

внутрішнього використання в процесі управління та для зовнішніх користувачів – зацікавлених сторін..

Найважливішою складовою ефективного управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, необхідною умовою якого є оптимізація його фінансового стану. Це і визначає необхідність створення системи діагностики, інтегрованої в загальну систему управління підприємством.

РЕІНЖІНІРИНГ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНИХ ОБ'ЄКТІВ

В. Я. Рубан, д.т.н., професор

Київський національний університет технологій та дизайну

Перетворення *реінжинірингу* *бізнес-процесів* (РБП), як ефективного засобу удосконалення діяльності економічних об'єктів, із мистецтва в науку є однією з найбільш актуальних проблем сучасної – постіндустріальної стадії розвитку економіки та суспільства в цілому.

Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування. РБП – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення принципово нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві.

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.

Істотне поліпшення – це не просто покращення певного параметру підприємства або роботи окремої ланки організації. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву, що і є критерієм реінжинірингу.

Радикальне перепроєктування означає звернення до першопричин та першооснов речей. Тобто реінжиніринг – це не проведення косметичних заходів та часткових змін, а відмова від старого та застосування нового підходу до виконання роботи.

Третє ключове слово у визначенні РБП – це *бізнес-процес* (БП), що містить у собі взаємозалежні дії (операції, процедури), які реалізують одну або декілька бізнес-цілей підприємства. Найчастіше фахівці використовують наступні визначення бізнес-процесу. Бізнес-процес – це упорядкована сукупність операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення вхідних інформаційно-матеріальних потоків у вихідні продукти чи послуги, що представляють цінність для клієнта; або упорядкований процес перетворення множини входів у множину виходів, який реалізує місію, тобто бізнес-функцію, підприємства; чи – упорядкований набір дій, які приводять до вирішення певного підприємницького завдання.

Суть реінжинірингу полягає в комплексній системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг має коріння в кібернетичному підході до науки управління. РБП починається з моделювання устрою, діяльності та розвитку організації і завершується уречевленням цих моделей її статички і динаміки під вирішення конкретних поточних та перспективних завдань. Часто це уречевлення веде до усунення на підприємстві нераціональних структурних ланок та процесів. Як правило РБП втілюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі. Такий підхід дає можливість радикального покращення результату діяльності за рахунок створення принципово нових технологій бізнес-процесів. Реінжиніринг базується на використанні сучасних *комп'ютерно-*

телекомунікаційних інформаційних технологій (КТІТ) зі зворотнім зв'язком, або в широкому розумінні, кібернетичних технологій.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, що впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення. Окрім принципів проведення, РБП має відповідати певним вимогам. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували в організації.

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації та його конкурентоспроможності, різке прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів.

Для успішного здійснення проекту реінжинірингу необхідно в першу чергу просто й зрозуміло сформулювати нове завдання, при чому як для керівництва, так і для рядових співробітників, що беруть участь у проекті. При проведенні реінжинірингу важливою умовою успіху є фокусування на пріоритетних цілях, а також однозначний розподіл ролей і відповідальності та здійснення технологічної й інформаційної підтримки проекту.

Реалізація успішного реінжинірингу в кінцевому рахунку уявляє собою систему наступних змін: 1) Підрозділи перетворюються з функціональних відділів у команди процесів. 2) На зміну простим завданням приходять багатостороння робота. 3) Контроль над співробітниками знижується, а їх повноваження розширюються. 4) Освіта стає важливіше наявних навичок. 5) Ефективність співробітників і їх винагорода визначаються по кінцевим результатам. 6) Критеріями кар'єрного просування стають здібності, а не ефективність. 7) Цінності співробітників зосереджені на продуктивності, а не на захисті своєї позиції. 8) Менеджери перетворюються з контролерів у тренери. 9) Структура організації перетворюється з ієрархічної в горизонтальну. 10) Потрібні не боси, а лідери.

Отже, в своїй сутності реінжиніринг бізнес-процесів характеризується високим потенціалом підвищення ефективності діяльності організацій. Цей потенціал втілюється далеко не завжди у зв'язку з опором змінам, що привело до суттєвого зниження популярності РБП. Опір має можна подолати шляхом побудови адекватної системи управління змінами на засадах запропонованих в статті принципів реінжинірингу та стратегії його здійснення.

Список використаної літератури:

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. – 2007. – 288с.
2. Хаммер М. Бізнес в ХХІ столітті: повестка дня. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер. – 2010. – 308с.
3. Черных С.В. Моделирование и анализ систем. IDEF – технологии: практикум / С.В. Черных, И. О. Семенов, В. С. Ручник – М.: Финансы и статистика, 2006. — 192 с.
4. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с Bpwin 4.0 – М.: ДИАЛОГМИФИ. 2002. – 209 с.
5. Шеер А.В. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Весть- МетаТехнология. 2000. – 152 с.
6. Каменкова М, Громов А. и др. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. - М.: Весть-МетаТехнология, 2001. – 327 с
7. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер.с англ.под ред. Т.Ю.Ковалёвой. – СПб.:Питер,2008. – 368с.
8. Бойет Дж.Г., Бойет Д.Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления/Пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп – БИЗНЕС», 2004.-416с.