

РЕІНЖИНІРІНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Одеський національний економічний університет

Анотація. У статті досліджено інструмент антикризового управління сучасними підприємствами в рамках проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Виявлено особливості використання інструментів X-інжинірингу бізнес-процесів сучасних підприємств з метою підвищення ефективності діяльності. Одержано результати, що підтверджують гіпотезу: використання реінжинірингу бізнес-процесів є важливою умовою для зміцнення конкурентних позицій, забезпечення лояльності споживачів та є основою ефективного антикризового управління. Тому ми пропонуємо значну увагу приділити саме технологічним процесам.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, антикризове управління, технологія, X-інжиніринг, технологічна складова процесу.

Abstract: The article investigates the tool of crisis management of modern enterprises in the framework of business process reengineering. The peculiarities of using the tools of X-engineering of business processes of modern enterprises in order to increase the efficiency of activity are revealed. The results confirm the hypothesis: the use of business process reengineering is an important condition for strengthening competitive positions, ensuring customer loyalty and is the basis of effective crisis management. Therefore, we propose to pay considerable attention to technological processes.

Keywords: reengineering, business processes, crisis management, technology, X-engineering, technological component of the process.

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються зростанням конкурентного тиску та швидкими змінами на макро- та мікроекономічному рівнях. Управлінцям сучасних підприємств необхідно постійно працювати над пошуком варіантів удосконалення та розвитку бізнесу і застосування спеціальних методів і засобів щодо налаштування бізнес-процесів. Під бізнес-процесом розуміють певну послідовність робіт, що виконуються на підприємствах.

Науковці пропонують два варіанти підвищення ефективності бізнес-процесів:

- 1) передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, що призводить до помітного підвищення ефективності, зокрема приросту існуючого рівня ведення бізнесу;
- 2) перепроєктування бізнес-процесів та їх реінжиніринг, що передбачає здійснення радикальних змін, перебудову підприємств в цілому або окремих його процесів, а також відносин з постачальниками та зі споживачами.

Реінжиніринг є одним із методів, що дозволяє оптимізувати систему бізнес- процесів підприємства, зокрема зменшити кількість неефективних операцій, які не приносять бажаного ефекту. Реінжиніринг націлений на те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система їх взаємодії була націлена на отримання максимального ефекту, тобто такого ефекту, який неможливо отримати кожному окремо, але можливо досягнути за рахунок сумісних зусиль, організованих оптимальним чином [1, с. 5]. Можна з впевненістю стверджувати, що реінжиніринг – це засіб виживання підприємств у сучасних умовах, оскільки його варто застосовувати як підприємствам, у яких значно погіршились результати діяльності, підприємствам, які мають задовільний стан діяльності, так і підприємствам, які займають міцні позиції на ринку, оскільки якщо в продовж певного часу нічого не змінювати, то можна залишитися позаду конкурентів. Тобто реінжиніринг передбачає відмову від 7 застарілих технологій, правил і підходів ведення бізнесу, що дає можливість змінити чи зміцнити конкурентне становище.

Основоположники концепції реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі визначають реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [2, с. 56].

Виноградова О. стверджує, що «Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності» [3, с. 37].

Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють широкий підхід, що включає здійснення корінних змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і для швидкої реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо). Реінжиніринг не застосовується в тому разі, коли необхідно отримати поліпшення або збільшення деяких показників діяльності підприємства на 10-20%. Реінжиніринг доцільно проводити тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого поліпшення показників діяльності підприємства шляхом зміни старих методів управління на нові [1, с. 39].

Робимо висновки, що реінжиніринг бізнес-процесів включає: сучасний метод управління змінами на підприємстві, що має на меті докорінну перебудову діяльності підприємства або окремих її бізнес-процесів, що здійснюється через зміну стратегії діяльності, технології виробництва, технічне переоснащення, зміну організаційної структури, системи управління, з метою досягнення значного економічного ефекту, підвищення рівня якості продукції чи послуг та конкурентоспроможності на ринку.

Основною метою реінжинірингу є пристосування діяльності підприємства до реальних та потенційних потреб споживачів, швидке пристосування до змін потреб споживачів або до змін інших складових кон'юнктури ринку.

Тобто можна з впевненістю стверджувати, що процес реінжинірингу спрямований на зменшення термінів задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня якості їх обслуговування, мінімізація використання різних видів ресурсів, оптимізація виробничих процесів, спрощення організаційної структури управління.

Реінжиніринг зосереджується в основному на внутрішніх процесах. Деякі інші масштаби має Х-інжиніринг, який передбачає можливість перебудови процесів своїх клієнтів, постачальників і партнерів. Якісно організований і проведений Х-інжиніринг не дозволить гальмуватися процесам в ланцюжку «постачальник - підприємство - клієнт». Х-інжиніринг відповідає на питання, де і як шукати нові нестандартні ідеї для бізнесу. Перебудова повинна відбуватися в головах управлінців.

Така перебудова – це не поліпшення того, що погано працює, а пошук того, що працюватиме добре, а потім – вибудовування навколо цієї ідеї «потрібних» процесів, «потрібних» постачальників і «потрібних» клієнтів. Починати такі зміни потрібно з побудови так званого «трикутника Х-інжинірингу».

Важливо спочатку окреслити мету Х-інжинірингу, тобто чітко розуміти, що саме компанія хоче отримати після його впровадження. На думку Дж. Чампі, весь процес змін проводити за такою формулою: Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку.

Застосування інструментів Х-інжинірингу для сучасних підприємств має важливе значення. З усієї сукупності категорій бізнес-процесів доцільно вибрати такі:

1) процеси, які безпосередньо забезпечують закупівельно-збутову діяльність; 2) процеси планування й управління; 3) технологічні процеси; 4) процеси перетворення.

В трикутник Х-інжинірингу необхідно розрізнити економічний, технологічний та соціальний аспекти Х-інжинірингу бізнес-процесів сучасних підприємств.

Економічний аспект проявляється в досягненні наступних результатів: - приріст чистого прибутку та рентабельності підприємств; - зростання частки ринку; - зростання рівня конкурентоспроможності та впізнаваності торгової марки; - збільшення обсягів реалізації продукції: внутрішні процеси (виконуються підприємством «для себе»); процеси зовнішні (виконуються «для інших»); вхідні (виконуються стейкхолдерами для підприємства; пропозиції (унікальна цінність, яку підприємство може запропонувати споживачам і партнерам) учасники (хто буде брати участь в Х-інжинірингу: тільки підприємство чи будуть залучатись стейкхолдери з кола споживачів, партнерів, постачальників»).

Технологічний аспект Х-інжинірингу пов'язаний з наступним: - зменшення простоїв обладнання, підвищення рівня його продуктивності; - збільшення обсягів виробництва продукції; - підвищення якості продукції та зменшення браку, втрат при виробництві продукції; - зменшення витрат часу на підготовку та реалізацію бізнес-процесів; - зростання рівня продуктивності праці, забезпечення зайнятості усіх учасників бізнес-процесів. Перепроекування підприємства.

Розробляються заходи, обираються методи та інструменти, якими будуть проводитися зміни в наявних процесах. Проводиться впровадження заходів на підприємстві, їх тестування та оцінюється їх ефективність. Формулювання мети проведення X-інжинірингу сучасних підприємств. Розробка бажаної моделі функціонування підприємства в межах місії та стратегії його діяльності (опис усіх складових бізнес-процесу: функцій, ресурсів, учасників, послідовності дій, розподіл прав та обов'язків, делегування повноважень, очікувані результати). 1. Діагностика наявних бізнес-процесів підприємства (виявлення слабких місць, проблемних зон, втрат, причин браку продукції). Виявляються напрями, зв'язки та проблемні місця, котрі потребують негайної трансформації та корегування. Оптимізація бізнес-процесів. Виявляються помилки у проектуванні; визначаються проблеми, які не вдалося вирішити; проводиться оптимізація створених нових та перебудова бізнес-процесів. Також проводиться аналіз та оцінюється вплив проведених змін на цільові стратегічні показники підприємства. Контроль виконання проекту. Проводиться аналіз та оцінюється вплив проведених змін на цільові стратегічні показники підприємства. Якщо зміни є незадовільними, то повертаємось до попередніх етапів формування мети та розробки моделі функціонування підприємств.

Соціальний аспект X-інжинірингу має на меті: -забезпечення споживачів якісною продукцією; - зменшення рівня забрудненості навколишнього середовища; - ознайомлення споживачів з особливостями виробництва продукції через проведення роз'яснень, екскурсій та інше. Завдяки чому зростатиме рівень прихильності споживачів до продукції підприємства.

Отже, як свідчить проведений аналіз, X-інжиніринг має важливе значення для сучасних підприємств. Використання його інструментів допоможе вивести діяльність на новий рівень розвитку. Тому потрібно продовжувати проводити дослідження саме практичних аспектів та особливостей застосування X-інжинірингу в рамках антикризового управління. Виявлені особливості використання інструментів X-інжинірингу бізнес-процесів сучасних підприємств з метою підвищення ефективності діяльності. Одержані результати дозволили підтвердити гіпотезу, що використання реінжинірингу бізнес-процесів є важливою умовою для зміцнення конкурентних позицій, забезпечення лояльності споживачів та є основою ефективного антикризового управління.

При дослідженні теоретичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів були виявлені наступні результати: головним призначенням реінжинірингу є перебудова діяльності підприємства з метою усунення слабких місць та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Крім того, запропоновано власне визначення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів», розроблено етапи процесу X-інжинірингу.

Описано бізнес-процеси діяльності, окреслено основні їх недоліки та слабкі сторони. Зокрема значну увагу приділено саме технологічним процесам. На сучасних підприємствах слабо використовується інструменти маркетингу при здійсненні антикризового управління, що має ряд негативних наслідків, наприклад підприємство є мало відомим для споживачів.

Визначено, що шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів діяльності підприємств відповідно до виявлених проблем приведуть до впровадження даних пропозицій. Очікуємо отримати наступні результати щодо удосконалення маркетингових бізнес-процесів: підвищення прихильності та лояльності стейкхолдерів; зростання іміджу підприємства на ринку; значне підвищення впізнаваності торгової марки; впровадження ефективного механізму антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єфременко Т. М. Реінжиніринг бізнес-процесів : конспект лекцій для студентів денної і заочної форм навчання освітнього рівня «магістр» за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа /Т. М. Єфременко, Ю. В. Краснокутська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 100 с.
2. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
3. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк, 2005. – 195 с.

Гречкосій Інна Дмитрівна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту організацій, Одеського національного економічного університету, Одеса, e-mail: grechkosiy@ukr.net

Grechkosiy Inna D., – PhD in Economics, senior lecturer at the management department, Odessa National Economic University, Odessa, e-mail: grechkosiy@ukr.net