   
 Пономарьова Юлія Ігорівна

Студентка ФЕтаУ 8504/1 1гр.

Julia13/10@bk.ru

**ПЕРСПЕКТИВИ ТА ЗАГРОЗИ РЕІНЖИНІРИНГУ**

**БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

*Актуальність.* Всучасних умовах динамічного бізнес-середовища важливим завданням менеджерів стає швидке та ефективне реагування на зміни задля утримання конкурентних позицій на ринку. Реінжиніринг є одним із високоефективних методів перепроектування бізнесу, який досить широко використовується фірмами та підприємствами у розвинутих країнах. Проте для українських підприємств такий метод розвитку є новим та не досконало дослідженим. Тому актуальним стає дослідження перспектив, що може принести реінжиніринг бізнес-процесів та загроз невдалого його проведення.

*Результати дослідження.* Реінжиніринг – це важливий напрям інноваційної діяльності, який передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів підприємств і організацій за допомогою науково-практичного підходу групою однодумців для підвищення рівня конкурентоспроможності, а саме одержання істотних ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростання обсягів продажів продукції і послуг.[2]

Особливістю реінжинірингу є те, що він зовсім не гарантує збереження раніше встановлених бізнес-процесів підприємства. Доцільно пригадати проголошене Едвіном Артером (генеральний директор «Проктер&Гембл») у 1993 році гасло, коли «Проктер&Гембл» розпочинав проект реінжинірингу: «Якби «Проктер&Гембл» сьогодні не існував, як ми могли б його створити? Ми б розібрали цей будинок по цеглинці, а потім знову б його побудували». [4]. 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 []. Серед багатьох цілей, основною метою реінжинірингу є отримання додаткових конкурентних переваг, а, відповідно, - підвищення конкурентоспроможності і прибутковості компанії. Всі завдання для досягнення цієї мети, які керівництво компанії ставить перед групою оптимізації, можна розбити на три групи [5]:

1) формування прозорої системи внутрішньої взаємодії персоналу і процесів компанії для побудови прозорої і гнучкої системи внутрішнього контролю. Саме цей механізм дозволяє керівництву не лише приймати обґрунтовані оперативні рішення, але й планувати і проводити майбутні внутрішні зміни, підвищуючи гнучкість і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, яке змінюється;

2) опис і оптимізація процесів з метою скорочення їх тривалості та/або затратності. Проведення реінжинірингу дозволяє компанії скоригувати процеси, скорочуючи їх тривалість або виключаючи так звані «даремні витрати», що в підсумку впливає на собівартість продукції і прибутковість компанії;

3) побудову інформаційної системи компанії для впровадження автоматизованої системи управління.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у такому:

1) відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

2) робота виконавця стає багатоплановою; відбувається ріст розмаїтності роботи виконавця;

3) замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і вибирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень;

4) змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти; підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів, ціль яких навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх працівників;

5) змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату; після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати;

6) змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

7) метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для начальника;

8) змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських; вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди в рішенні проблем, що виникають у них у ході виконання процесу;

9) організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси;

10) усувається велика кількість рівнів управління;

11) зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і справою сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців.

Таким чином, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає в тому числі і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу, адже людьми, що працюють по-новому, необхідно управляти по-новому. Не можна реалізувати реінжиніринг бізнес-процесу, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації [3].

У ході реалізації програми реінжинірингу необхідно спиратися на принцип Паретто (20% зусиль можуть дати 80% результату), а це означає, що потрібно обирати пріоритетні завдання і посилено працювати над їхнім ви­рішенням. Як показує практика, для реалізації наміченої програми важливо чітко визначити і розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення реалізації цілей програми.

До факторів, що сприяють успішній реалізації програми реінжинірингу, варто віднести насамперед готовність ке­рівництва до змін, розуміння і віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми.

Ризик реінжинірингу досить великий, проте причини невдач полягають не в загадковості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі вказують, що з точки зору ризику реінжиніринг подібний грі в шахи, а не в рулетку, тобто учасники реінжинірингу, як гравці в шахи, в міру своїх знань і вміння можуть впливати на результат [1]. Іншими словами, величину результату неможливо гарантувати. Головне в стратегії управління реінжинірингом - уникати глобальних помилок.

Ключ до успіху – не у везінні, а в знанні й здібностях. Проте, при реінжинірингу бізнес-процесів постійно допускаються ті самі помилки:

1. Спроба зафіксувати існуючий процес, тобто по суті не відбувається глобальне перепроектування бізнес-процесів, а проводяться незначні зміни, що не можуть суттєво вплинути на результат.

2. Увага не фокусується на бізнес-процесах - це, як правило, неправильно поставлена ціль перед початком реінжинірингу бізнес-процесів.

3. Ігнорування всього, крім перепланування процесу. Реорганізація бізнес-процесів приводить до змін різної якості: організації робочого місця, організаційної структури, керування – все, що пов'язане із процесом, необхідно заново переосмислити для того, щоб одержати бажаний результат.

4. Не приймаються до уваги цінності й переконання людей, тобто недостатньо просто запустити нові процеси, необхідно створити у співробітників мотиви, які достатні для участі їх в цих процесах.

5. Перевага незначних результатів. Невеликі поліпшення приносять тільки шкоду, ускладнюють існуючий процес, внаслідок чого стає трудніше з'ясувати, як же він функціонує насправді.

6. Тверді обмеження при постановці завдання.

7. Спроби почати реорганізацію бізнес-процесів знизу. Будь-який бізнес-процес виходить за межі підприємства, тому жоден керівник середньої ланки не має достатніх повноважень, щоб наполягати на зміні такого процесу.

8. Брак ресурсів на проведення реорганізації бізнес-процесів. Підприємство не зможе досягти успіху при реінжинірингу бізнес-процесів, якщо не буде вкладати кошти, час та увагу кращих співробітників, включаючи особисту й безпосередню участь керівництва верхньої ланки.

9. Спроба нікого не образити. При проведенні реінжинірингу виграють не всі співробітники, важливо не дати опору завалити усю справу.

*Висновки.* Отже, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає рішучу, докорінну перебудову бізнес-процесів та основ організації управління з метою істотного підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та поліпшення показників результативності компанії. Завдяки реінжинірингу бізнес-процесів можливо суттєво скоротити матеріальні та часові витрати, змінити або усунути процеси, що є неефективними. Змінюються принципи управління, усувається велика кількість рівнів управління. Для ефективного впрова­дження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, не намагатися зафіксувати існуючий процес, піддавши сумніву прий­няті методи управління компанією. Також важливою передумовою є готовність керівників та персоналу до докорінних змін та поєднання зусиль всіх працівників задля досягнення спільної мети.

*Література:*

1. <http://www.absolutsoft.ru/org_tasks.php?page=4>. Стаття «Моделирование и оптимизация бизнес-процессов предприятия».

2. Віноградова О. В. Реінжиніринг торгівельних підприємств: теорія та методологія : дис. доктора економічних наук / Віноградова Олена Володимирівна. - Донецьк, 2009. – ст 196.

3. Захарченко І. С**.** Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства [Електронний ресурс].– Режим доступу : http://knu.edu.ua/Files/Verstka33/70.pdа

4. Філіна С.В., Трактування поняття реінжиніринг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів // Нові економічні системи в сучасних умовах – 2011 - №4 – ст.210-213.

5. Бабак О.А., Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств , <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Babak.pdf>