

# НАУКОВО-ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

МИРОШНИЧЕНКО Ю. В.

кандидат технічних наук

ФІЛІПОВА А. І.

Харків

У сучасних умовах мінливого ринкового середовища та жорсткої конкуренції перед господарючими суб'єктами постає надважливе завдання: не тільки трансформувати систему функціонування, але й удосконалити адаптаційні механізми для досягнення конкурентоспроможності на зовнішньому та внутрішньому ринках, і, як наслідок, - прибутковості. Тому значущість саме реінжинірингу бізнес-процесів як інструменту інноваційної системи управління на підприємстві є дуже високою. Теоретичним підґрунтям у розгляді процесів реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві є саме його науково-понятійний апарат, який і характеризує реінжиніринг як економічну категорію в системі управління підприємством. Тому запорукою успіху для топ-менеджменту підприємства у проведенні даного процесу є саме правильне трактування та знання сутності реінжинірингу бізнес-процесів, його характерних ознак і найголовніше відмінностей від інших категорій, які також спрямовані на трансформацію в економічній та організаційній системі підприємства. Вищезазначене і обумовлює актуальність обраної тематики статті.

Питаннями реінжинірингу бізнес-процесів займалися багато вітчизняних і закордонних вчених: О. Виноградова, В. Гончарук, П. Друкер, А. Боцула, М. Шапот, Е. Зінгер, Й. Махолтра, І. Мазур, Р. Патюрель, Е. Коротков, В. Бабушкін, Е. Попов, В. Репін, М. Робсон, В. Єліфіров, Є. Ойхман, Г. Саймон, В. Тупкало, О. Виханський, Ф. Уллах, Е. Уткін, С. Колесніков, А. Фатхутдинов, О. Черемних, М. Хаммер, А. Шейн, Д. Чалпі, М. Черненко, В. Чернявський та ін.

Необхідно зазначити, що в роботах даних вчених трапляється велика різноманітність трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» і єдиної точки зору до цього часу не визначено.

Метою статті є вивчення сутності реінжинірингу бізнес-процесів, проведення порівняльного аналізу різноманітних трактувань поняття «реінжиніринг бізнес-процесів», дослідження схожих за функціональними ознаками понять, таких як «реструктуризація», «реформування», «інжиніринг», приведення авторського визначення реінжинірингу бізнес-процесів.

Виникненням та стрімким поширенням реінжинірингу зобов'язаний тому, що в останню чверть минулого сторіччя розвиток світової економіки і суспільства відбувався під гаслом глобалізації. Глобалізація викликала

докорінні зміни у підходах до визначення ролі, місця і питань забезпечення ефективної діяльності підприємств. Ці зміни торкнулися як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ підприємств. У зовнішньому середовищі відбулися значні зміни, спричинені досягненнями інформаційно-технологічної революції, підвищенням рівня конкуренції та дедалі відчутнішою ресурсною обмеженістю.

Зміни у внутрішньому середовищі торкнулися самих підприємств, що є сукупністю системотворних внутрішніх змінних, таких як цілі, технології, трудові ресурси та організаційна структура. Наростання невизначеності зовнішнього середовища та конкуренції зумовило поділ праці не тільки серед виробничих, а й для адміністративно-управлінських функцій.

Незважаючи на те, що при такій традиційній організації кожна з функцій може бути ефективною, в цілому підприємство може бути неефективним, оскільки затримки і проблеми, що виникають на одній із ділянок, накопичуючись, можуть перемішуватись по технологічному ланцюжку на наступні ділянки як виробничих, так і управлінських процесів. В решті решт на виході підприємства це створює бар'єр для ефективного досягнення цілей.

Сьогодні, коли вплив ринкових механізмів на діяльність підприємств стає дедалі сильнішим, потрібне переосмислення та радикальна перебудова організації їхньої діяльності з метою усунення зайвої роботи та затримок, з метою забезпечення гнучкості організаційних структур і зниження витрат виробництва. Так на початку 90-х років було сформовано певний підхід, що одержав назву «реінжиніринг бізнес-процесів» (РБП).

Вперше термін «реінжиніринг бізнес-процесів» (від. англ. *business process reengineering*, BPR) був введений М. Хаммером, який визначає цей вид діяльності як фундаментальне переосмислення і радикальне перепланування бізнес-процесів компаній, які мають на меті різке поліпшення показників їх діяльності, таких як витрати, якість, сервіс, швидкість.

Отже, проаналізуємо основні компоненти визначення:

1. «Фундаментальне переосмислення» – у процесі реінжинірингу повинні бути знайдені відповіді на найголовніші питання про діяльність підприємства: «Чому ми маємо робити те, що ми робимо?» і «Чому ми маємо робити це тим способом, яким ми це робимо?», які орієнтовані на усвідомлення формальних і неформальних правил управління. Оскільки деяка частина правил може бути хибною чи застарілою, реінжиніринг спочатку визначає, що підприємство має робити і тільки потім – як робити.

2. «Радикальне перепланування» – означає проникнення у суть речей, тобто відкидання всього старого і винайдення абсолютно нових шляхів виконання роботи.

3. «Різка покращення показників» – у результаті РБП основні показники організації зростають у декілька разів, а незначні зміни досягаються шляхом використання таких методів, як програми підвищення якості.

4. «Процеси» – це поняття найважливіше у визначенні РБП, але воно найважче розуміється керівництвом корпорацій. Більша частина ділових людей не орієнтовані на процес, вони сфокусовані на завданнях, роботах, людях, на структурах, але не на процесах. М. Хаммер визначає бізнес-процес як сукупність видів діяльності, яка має один чи декілька вхідних потоків і створює вихід, який являє цінність для клієнта.

Спочатку реінжиніринг розглядався як революційний метод конструювання бізнесу, орієнтований на процеси. Він представляє собою технології проведення масштабних революційних змін у діяльності організації. Його розробили М. Хаммер і Д. Чампі, які вважають, що різке «ламання» бізнес-процесів є найефективнішим методом підвищення своєї конкурентоспроможності.

Інші спеціалісти вважають, що конкурентоспроможність компаній доцільно підвищувати шляхом проведення невеликих, але постійних покращень бізнес-процесів. У. Шухарт і Е. Демінг розробили концепцію загального управління якістю – TQM (Total Quality Management), в яку закладено еволюційне удосконалення діяльності організації. Основна ідея концепції – «покращення якості продукції за рахунок зменшення мінливості процесу».

Незважаючи на відмінність підходів до реінжинірингу бізнес-процесів, вони сумісні, і на практиці при оптимізації діяльності компанії застосовують як еволюційні, так і революційні підходи. Дані підходи застосовуються на різних етапах життєвого циклу організації, або одночасно, але для різноманітних бізнес-процесів.

Дуже важливим є дослідження понять, схожих за функціональними ознаками з поняттям «реінжиніринг бізнес-процесів».

*Реструктуризація підприємства* – це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

*Реформування* – це процес перетворення, зміни, перевлаштування якої-небудь сторони суспільного життя (порядків, інститутів, установ), що не знищує основ існуючої соціальної структури, тобто нововведення будь-якого змісту спрямоване на більш-менш прогресивне перетворення.

*Інжиніринг* – процесу створення інноваційних продуктів для задоволення специфічних інтересів споживачів, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, основною метою якого є формування бажаного результату з урахуванням найкращого співвідношення ризику, дохідності, ліквідності створюваного продукту для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Головна відмінність цих понять від поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» полягає в тому, що вони спрямовані на підвищення показників діяльності підприємства шляхом удосконалення вже існуючих бізнес-процесів. Що стосується РБП, то він націлений на стрибкоподібне зростання економічних показників діяльності підприємства, на радикальне перепроєктування бізнес-процесів.

У табл. 1 наведено розгорнуті визначення реінжинірингу бізнес-процесів, використовувани авторами США, Швейцарії, Англії, Росії й України.

Таблиця 1

Визначення реінжинірингу бізнес-процесів

№	Автор і публікація	Визначення реінжинірингу
1	2	3
1	Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy – New York: Harper Collins, 1993. – 32 p.	Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність
2	Manganelli R. I. The reengineering handbook: A stepby- step guide to business transformation // R. I. Manganelli, M. MKlein-New- York: Amacom, 1994. – P. 198	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства бізнес-процесів і систем та підтримуючих ці бізнес-процеси організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємства
3	<a href="http://www.brint.com/papers/bpr.htm">http://www.brint.com/papers/bpr.htm</a> (Йоген Махолтра Редизайн бізнес-процессов: обзор, 1996)	Реінжиніринг бізнес-процесів – це критичний аналіз, корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів для досягнення проривів у продуктивності
4	Johansson H. Pendlebury J., Business process reengineering / H. Johansson, McP. Hugh // Breakpoint strategies for market dominant. – John Wiley & sons, Inc. 1993	Реінжиніринг бізнес-процесів – це спосіб досягнення підприємством радикальних змін у функціонуванні (витрати, тривалість циклу, якість і сервіс), що використовує різні інструменти і технології, розглядає процес функціонування підприємства не як набір функцій, а як набір взаємозалежних, орієнтованих на клієнта основних бізнес-процесів

1	2	3
5	Мазур И. И. и др. Рееструктуризация предприятий и компаний : Справ. пос. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
6	Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3	Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке і радикальне реконструювання стратегічних процедур виробничого характеру з метою оптимізації робочих потоків і продуктивності
7	Попов Е. Реинжиниринг, бизнес-процесс и информационные технологии / Е. Попов, М. Шапот // Открытые системы. – 1996, янв.	Реінжиніринг бізнес-процесів – це кардинальна і революційна перебудова бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації
8	Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. – М. : Инфра-М, 2000	Реінжиніринг – це цілісне і системне моделювання і кардинальна реорганізація матеріальних, фінансових і інформаційних потоків, у результаті чого спрощується організаційна структура підприємства, перерозподіляється і мінімізується використання різних ресурсів, скорочуються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їхнього обслуговування
9	Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія [дисертація] – Донецьк: ДонТЕУ, 2006. – 437 с.	Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково – практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності
10	Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 68 – 76	Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління

Існуючі визначення підкреслюють радикальність і глобальність змін бізнес-процесів господарюючих суб'єктів. Однак перш ніж щось змінювати, необхідно провести ретельний аналіз існуючої ситуації, спрогнозувати можливу поведінку зовнішнього середовища, визначитися з напрямками розвитку підприємства і оцінити ресурсні витрати і доцільність майбутніх змін. Тому пропонується таке визначення: **реінжиніринг бізнес-процесів** – це система заходів, що включає глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів і радикальне їх перепроєктування з метою підвищення основних показників діяльності організації, оптимізації виробничих потоків, адаптації до нових умов господарювання і виведення підприємства на новий більш високий рівень.

Таким чином, можна зробити висновок, що реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення суттєвого поліпшення таких важливих для сучасного бізнесу показників результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Ключові моменти РБП: 1) для ефективного використання РБП потрібно застосовувати кардинально нові методи та інструменти; 2) не існує нічого недоторканного, усе піддається сумніву; 3) РБП доцільно використовувати там, де потрібне суттєве поліпшення результатів діяльності підприємства. Часткові удосконалення потребують чутливого, делікатного підходу. Суттєві ж удосконалення можливі тільки в результаті повної заміни старих, неефективних структур на нові та життєздатні.

Науковою новизною роботи є впровадження авторського тлумачення терміна «реінжиніринг бізнес-процесів».

У результаті проведення порівняльного аналізу визначень РБП було виявлено моменти узгодження та суперечностей щодо їх трактовки. Беручи до уваги виявлені розбіжності у дефініціях визначення РБП, автори зауважують на необхідності подальшого розвитку теорії і практики з вираховуванням особливостей реалій української теорії та практики ведення бізнесу. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1. Виноградова О. В.** Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 196 с.
- 2. Кондратьев В. В.** Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 6 / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. – М. : Инфра-М, 2000. – 240 с.
- 3. Мазур И. И.** Реструктуризация предприятий и компаний : Справочное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге и др. Под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Высшая школа, 2000. – 587 с.
- 4. Патюрель Р.** Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 87 – 95.
- 5. Пулина Т. В.** Роль риск-менеджера при реализации инновационных проектов / Т. В. Пулина // Ризикологія в економіці та підприємстві : зб. наук. праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції (27-28 березня 2001 р.). – К. : КНЕУ, 2001. – С. 343.
- 6. Хаммер М.** Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; Пер. с англ. – СПб. : СПбГУ, 1997. – 332 с.

7. Чэндлер А. Стратегия и структура Чэндлер; Пер. с англ. – М.: Мир, 1988. – 464 с.

8. Harrington H. J. Total improvement management: the next generation in performance improvement / H. J. Harrington, J.S. Harrington. – N.Y.: McGraw-Hill Inc., 1995. – 476 p.

9. Johansson H. Business process reengineering. Breakpoint strategies for market dominance / H. Johansson, P. McHugh, J. Pendlebury. – N.Y.: John Wiley & sons, Inc, 1993. – 178 p.

10. Manganelii R. L. The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation / R. L. Manganelii, M. M. Klein. – N.Y.: Amacom, 1994. – 198 p.

УДК 005.73

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

ДІДЕНКО Н. В.

аспірантка

Харків

Будь-яке підприємство знаходиться в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку її здатність до виживання в динамічній обстановці ставиться під загрозу. Зміни на підприємствах в одних випадках відбуваються цілеспрямовано на базі систематичного розроблення концепцій запланованих удосконалень, в інших – носять скоріше неформальний і адаптивний характер, коли підприємство оперативного пристосовується до зовнішнього середовища шляхом модифікації своєї поведінки. В обох випадках змінюватися набагато легше, якщо можливість змін займає важливе місце в організаційній культурі підприємства. Таким чином, вищевикладене обумовлює актуальність питань, що стосуються організаційної культури, механізму її формування.

Питання організаційної культури досліджуються в працях російських і зарубіжних вчених Савчука А., Бурлакової А., Бурке М., Віханського О., Наумової О., Балабанової Л., Сардака О., Спивака, Р., Харрісона Р., Шейна Е. та інших.

Однак значна кількість досліджень не виключає доцільність подальшого вивчення проблем організаційної культури на промислових підприємствах, особливо в рамках створення ефективного механізму її формування.

Метою дослідження є створення механізму формування організаційної культури. Об'єктом дослідження є процеси формування організаційної культури на промисловому підприємстві. Предметом дослідження – механізм формування організаційної культури на промисловому підприємстві.

Неможливо забезпечити сталий розвиток підприємства, якщо воно не буде адаптовано до змін зовнішнього середовища і не буде розташовувати прийомами гнучкого реагування на зміни. З іншого боку, неможливо уявити підприємство без свого власного внутрішнього простору, своїх принципів і законів взаємодії, внутрішнього організаційного клімату та власного підходу до вирішення завдань внутрішньої інтеграції та згуртованості. Формуючи в рамках організаційної культури місію підприємства, цінності, цілі, норми, звичаї, ритуали, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Адаже ці основні складові органі-

заційної культури дозволяють орієнтувати працівників на спільні цілі, мобілізувати їх ініціативу, забезпечувати відданість, полегшувати спілкування і т. ін.

Перш ніж починати досліджувати організаційну культуру, необхідно вивчити фактори, що впливають на її формування. Усі фактори можна умовно розділити на три групи [1]: особисто – поведінкові фактори (аспекти та характеристики поведінки керівника та працівників підприємства, що впливають на формування системи цінностей і зовнішні прояви організаційної культури), структурно-нормативні фактори (фактори, зумовлені структурою, цілями і сформованою нормативною практикою, закріплюються у свідомості працівників і, таким чином, самі стають її елементами), зовнішні фактори (економіко-політичні умови, в яких існує підприємство).

При формування культури підприємства необхідно також враховувати її найбільш істотні її властивості. Як будь-яка організаційна культура має властивість динамічності. У своєму русі культура проходить стадії зародження, формування, підтримки, розвитку і вдосконалення, припинення. На кожному з етапів з'являються свої «проблеми зростання», що є закономірним для динамічних систем. Системність є другою найважливішою властивістю, що вказує на те, що організаційна культура являє собою досить складну систему, що об'єднує окремі елементи в єдине ціле, при цьому вони строго структуровані, ієрархічно підпорядковані і мають свою власну ступінь нагальності та пріоритетності. Організаційна культура має властивість відносності, оскільки не є «річчю в собі», а постійно співвідносить свої елементи як зі своїми власними цілями, так і з навколишньою дійсністю, іншими організаційними культурами, відзначаючи при цьому свої слабкі та сильні сторони, переглядаючи та удосконалюючи ті чи інші параметри. Ще одна властивість організаційної культури – неоднорідність. Всередині організаційної культури може бути багато локальних культур, що відображають диференціацію культури по рівнях, відділам, підрозділам, віковими групами, національним групам і т. п. званіми субкультурами. Властивість адаптивності організаційної культури полягає в її здатності залишатися стійкою і протистояти негативним впливам з одного боку і органічно вливатися у позитивні зміни, не втрачаючи своєї ефективності, з іншого боку [2].

В умовах кризи організаційна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати підприємству. Першу групу складають завдання інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль: створення