

21.5. РЕІНЖІНІРИНГ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних економічних умовах все більшу роль відіграє розробка нових методів управління підприємством. Одним із таких методів є реінжиніринг бізнес-процесів. Механізм його дії заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для розвитку нашої країни.

Визначення реінжинірингу виникло у 1990 році у статтях, опублікованих Хаммером і Давенпортом та Шортом, які визначали реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення поліпшень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.

Реінжиніринг застосовується в трьох основних випадках:

– в умовах, коли підприємство знаходиться у стані глибокої кризи (високий рівень витрат, низький попит на продукцію фірми

тощо). В Україні така ситуація характерна для підприємств традиційних галузей – машинобудування, текстильної, аграрної.

– в умовах, коли поточний стан підприємства визначається задовільним, проте прогнози його діяльності є несприятливими. Підприємство стикається з несприятливими для себе тенденціями у сфері конкурентоспроможності, доходності, рівня попиту та ін.

– реалізацією можливостей реінжинірингу займаються успішні й агресивні організації. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є найліпшим варіантом ведення бізнесу.

Реінжиніринг застосовується майже у всіх сферах бізнесу. Його соціальна значимість визначається багатостороннім використанням людського фактору, масштабним застосуванням новітніх технологій і розробок, вирішенням складних комплексних проблем. У ході реінжинірингу відбувається не тільки «горизонтальне», але і «вертикальне» стиснення процесів (там, де раніше виконавець для прийняття рішення звертався до керівництва, тепер приймає рішення самостійно).

У реінжинірингу виділяють два види діяльності, що істотно відрізняються:

– кризовий реінжиніринг – передбачає рішення суттєвих проблем підприємства, коли справи пішли дуже погано і потрібний комплекс заходів, що дозволить ліквідувати «джерела захворювання»;

– реінжиніринг розвитку – застосовується, коли справи в організації в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку, почали випереджати конкуренти.

Для більшості українських підприємств нині властивий кризовий реінжиніринг, оскільки перед ними стоїть проблема «життя» і «смерті».

Існує три основні риси, характерні для процесу реінжинірингу:

1. Орієнтація на процеси. Всі досягнення отримуються в результаті аналізу процесу в цілому з переліком організаційних меж на підприємстві.

2. Злам старих правил. Підприємства йдуть на повну відмову від старих традицій. Відкидаються традиційні спеціалізації, послідовності дій, часові норми.

3. Творче використання інформаційних технологій, яке дозволяє здійснювати злом старих правил і створення нових процесів.

Коли йдеться про переваги реінжинірингу, слід сказати, що немало випадків проведення бізнес-реінжинірингу завершується поразками. Це трапляється тоді, коли здійснюються спроби видати за бізнес-реінжиніринг дещо інше, але при цьому очікується результат масштабу, який передбачається в бізнес-реінжинірингу (табл. 21).

**Відмінності між реінжинірингом та оптимізацією
бізнес-процесів**

Параметри	Оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Існуючий процес	«Чистий лист»
Частота змін	Безперервно/одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткий	Довгий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основне середовище	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/Структурний

В Україні поява і становлення бізнес-реінжинірингу пов'язується з бажанням суттєво поліпшити ринкову діяльність, влити в нього нову кров, ліквідувати кризові явища. Стосовно до специфіки української економіки, стратегічною задачею підприємства є шляхом здійснення комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням нових інформаційних технологій, досягти модернізації та суттєвого підвищення ефективності бізнесу для забезпечення стійкого економічного розвитку країни.