



РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ФОРМА ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

ПОДОЛЯНКО І.В.

*Студентка 3 курсу, факультет економіки та менеджменту,
спеціальність «Менеджмент»*

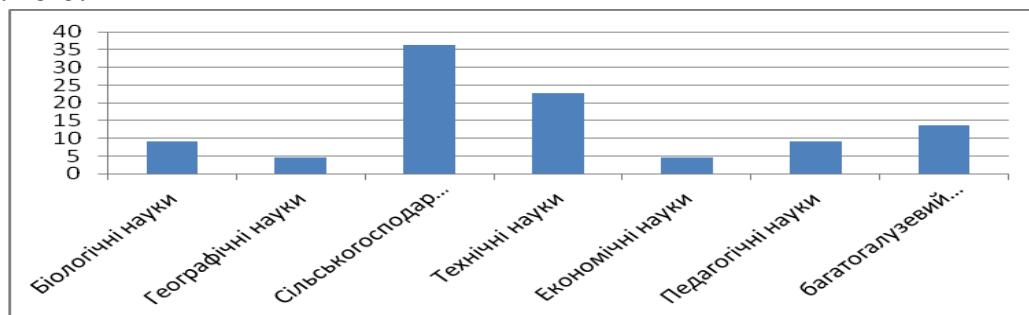
*Науковий керівник ПОТОПАЛЬСЬКА Н.В., ст. викладач ВП
Національного університету біоресурсів та природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут»*

*У статті розкрито зміст реінжинірингу, як однієї з інноваційних форм в
управлінні підприємством.*

*Інновації, майбутній образ фірми, модель бізнесу фірми, процес бізнесу,
реінжиніринг.*

Сучасні підприємства, які функціонують у складному соціально-економічному середовищі, повинні постійно створювати і впроваджувати різного роду інновації, що забезпечують їх ефективну діяльність в ринковій економіці.

Науково-відтворювальні процеси в цілому та їх складові, потребують особливих регулювання, підтримки, мотивації, наполегливості в досягненні їх завершення в діючому виробництві та на ринку. Все це може бути забезпечено проведенням відповідної політики (науково-технічної та інноваційної) в макроекономіці, регіонах, галузях, корпораціях, на окремих підприємствах. Так, за 2010 рік по Чернігівській області виконували наукові та науково-технічні роботи за такими напрями, які можна охарактеризувати за такою діаграмою.



Однією з найбільш ефективних інновацій в управлінській справі за останні роки став *реінжиніринг*. Зараз він вже широко використовується в різних країнах світу. Сучасний менеджмент не може мати іншої основи, ніж пошук і активне використання нових *форм, методів, прийомів, сфер бізнесу*, оскільки колишні підходи себе вже не виправдовують. Безсумнівний пріоритет серед подібних інструментів має сьогодні реінжиніринг. Його методи взяті на озброєння провідними компаніями світу.



Як відомо, бізнес-планування передбачає початкове проектування бізнесу, або, іншими словами, початкове проектування розвитку ділової одиниці. Надалі підприємство також потребує неперервного проектування. Необхідність постійного удосконалення зумовлює підхід до бізнесу як до процесу. Можна сказати, що процес бізнесу - це множина кроків, які здійснює фірма від одного стану до іншого.

Отже, реінжиніринг звичайно представляють як фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнесу з метою поліпшення таких важливих показників, як вартість продукції, якість продукції, рівень сервісу, фінансовий стан фірми, маркетинг, побудова інформаційних систем та ін.

Реінжиніринг - це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення радикального (стрибкоподібного) поліпшення діяльності фірми.

Реінжинірингу притаманні такі основні властивості:

- відмова від застарілих правил і підходів та початок ділового процесу ніби з "чистого листа". Це дозволяє подолати негативний вплив застарілих господарських догм, які давно склались;
- нехтування діючими системами, структурами і процедурами та радикальна зміна способів господарської діяльності — якщо неможливо переробити своє ділове середовище, то можна переробити свій бізнес;
- забезпечення значних змін показників діяльності (вони на порядок відрізняються від попередніх).

Невеликі зміни потребують від фірми під лаштування, вмілого пристосування існуючих господарських інструментів. Отже, якщо справи фірми погіршились незначно, їй не потрібен реінжиніринг. Він необхідний у випадках потреби в дуже суттєвих покращеннях.

Реінжиніринг застосовується в трьох основних ситуаціях:

По-перше, в умовах, коли фірма знаходиться в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатись у явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат на виробництво, різкому зниженні попиту на продукцію фірми і т.п.

По-друге, в умовах, коли сучасне (поточне) положення фірми може бути визнано задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими (невтішними). Фірма зіштовхується з небажаними для себе тенденціями у сфері конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту на продукцію і т.д. Тут фірма реагує на негативні зміни факторів впливу, поки вони не набули ще фатального для неї характеру.

По-третє, реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидкозростаючі та агресивні організації. Їх завдання полягає у прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Багато компаній вважають, що знайшли найкращу модель бізнесу, в якій не варто що-небудь суттєво змінювати. З



часом подібний підхід приводить до того, що конкуренти доганяють і переганяють такі фірми, а самі ці компанії все гірше адаптуються до попиту і ринкової кон'юнктури в цілому.

Процес реінжинірингу базується на двох основних поняттях: "модель бізнесу фірми" і "майбутній образ фірми".

Модель бізнесу фірми - це образ (представлення) основних господарських процесів фірми, взятих у їх взаємодії з діловим середовищем фірми.

До складових моделі бізнесу рекомендують залучати такі господарські процеси, які безпосередньо пов'язані з генеруванням і одержанням доходів. Моделі бізнесу дозволяють встановити характеристики господарських процесів ділової одиниці та необхідність їх перебудови – реінжинірингу.



В реінжинірингу видаляють дві суттєво відмінні його різновидності:

- кризовий реінжиніринг;
- реінжиніринг розвитку.

При сучасному стані вітчизняної економіки дуже актуальним є кризовий реінжиніринг. Однак головний потенціал цього управлінського інструменту — служити основним фактором успішного і стабільного розвитку, що робить його важливим у антикризовому менеджменті. Одна із найважливіших переваг реінжинірингу — здатність сприяти швидким змінам у бізнесі, які забезпечують не лише виживання, але й можливість успішної роботи підприємства.



Багато вітчизняних підприємств вже в даний час вдаються до реінжинірингу. Цей управлінський інструмент зарекомендував себе важливим засобом різкого поліпшення результатів діяльності підприємства. Ключовим його моментом є перетворення основних бізнес-процесів та всіх пов'язаних з ними організаційних структур, технології, методів роботи, формування нової інфраструктури і корпоративної культури.

Головне, що реінжиніринг має своєю метою *удосконалення функціонування всієї фірми*, націлене на скорочення затрат і підвищення ефективності підприємства в цілому або його основних ланок, причому наголос робиться на вдосконалення виробничого процесу.

Першочергового значення набуває управління процесом змін. Тут недопустимі зайва поспішність, недостатнє фінансування або нездатність врахувати внутрішній опір змінам. Серйозною проблемою при впровадженні проекту може бути негативне відношення до нововведень з боку персоналу підприємства, на якому проводяться структурні зміни. Це пов'язано з дестабілізацією усталених, які стали звичними, форм взаємовідносин в колективі. Воно зумовлюється також непевністю багатьох працівників в успішному результаті перетворень, у своїй здатності адаптуватись до нових вимог.

Наполегливу роботу, спрямовану на подолання цього опору, повинні вести працівники підприємства, безпосередньо зайняті реінжиніринговою діяльністю (безпосередні учасники реінжинірингової діяльності). Перше місце серед них займає *лідер проектів реінжинірингу* — один із менеджерів вищого рівня управління підприємства, який очолює реінжинірингову діяльність. Крім виконання організаційних обов'язків, він відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму та відповідальності.



Другий учасник — *реінжиніринговий комітет*, що складається із членів керівництва вищої ланки фірми, лідера реінжинірингу, менеджерів процесів (функціональних ділянок підприємства). Він здійснює функції спостереження, узгодження цілей і стратегій реінжинірингу, узгодження



інтересів різних робочих команд та вирішення конфліктних ситуацій між ними. У випадку відсутності на фірмі такого комітету його функції виконує лідер реінжинірингу.

Особливе місце займає менеджер, що здійснює оперативне *керівництво реінжинірингом* бізнесу в цілому. Часто він є помічником лідера реінжинірингу. Найважливіші з функцій виконуваних ним, - це розробка методик та інструментів реінжинірингу, навчання та координація роботи з реінжинірингу менеджерів процесів, надання допомоги в організації робочих команд з реінжинірингу.

Дуже важливим для процесу управління змінами є оцінка готовності до них організації та розробка плану їх впровадження. Повинні бути чітко визначені ролі працівників, які є учасниками процесу змін. Ініціатори перетворень повинні мати повноваження для прийняття рішень про зміни і втілення цих змін у життя. Дуже важлива і роль людей, які не мають формальної влади в організації, однак можуть використати свій вплив у колективі для ініціювання процесу прогресивних змін.

У процесі реінжинірингу появляється можливість досягнення швидкого успіху при мінімальному залученні ресурсів. Важливо цю можливість прискореними темпами реалізувати. Для перевірки ефективності нових господарських процесів (бізнес-процесів), передбачених у розроблюваних реінжинірингових проектах, як переконує практика, потрібна реалізація (здійснення) пробних (пілотних) проектів. Реалізація (практичне впровадження) таких проектів повинно здійснюватись з допомогою команди спеціалістів, у яку повинні входити:

- *лідер проектів реінжинірингу (один з керівників організації);*
- *групи по проектуванню кожного процесу, який підлягає реінжинірингу;*
- *групи впровадження, які можуть об'єднуватись із групами проектування;*
- *спостережний комітет, необхідний для забезпечення належної роботи по впровадженню і максимального сприяння впровадженню, який складається з авторитетних представників організації і зовнішніх консультантів.*

Удосконалення бізнес-процесів потребує максимального використання якісно нових можливостей, що надаються сучасними інформаційними технологіями. Це передбачає відхід від застарілих правил, принципів, що збереглися у виробничо-господарській діяльності підприємства, і освоєння зовсім нових принципів, котрі відповідають вимогам сучасного бізнесу. Об'єктами прикладення програм реінжинірингу стають як бізнес-процеси корпоративного управління, так і управління структурними підрозділами фірми.

Завдання реінжинірингу включають об'єднання інформаційних ресурсів структурних підрозділів підприємства і створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, яка функціонує в реальному масштабі



часу., базується на об'єктивних даних про фінансові та матеріальні потоки в усіх сферах господарської діяльності фірми, забезпечує можливість гнучкого реагування на зміну ринкової ситуації.

Отже, на основі висвітленого вище можна зробити висновок, що успішна реалізація програм реінжинірингу передбачає: 1) послідовну підготовку і проведення заходів з розробки удосконалених моделей бізнес-процесів; 2) ініціювання та здійснення (практичну реалізацію) пілотних (пробних) проектів з наступним подальшим удосконаленням та оптимізацією бізнес-процесів на основі результатів впровадження пілотних проектів; 3) базування програм реінжинірингу на використанні сучасних інформаційних технологій (засобів телекомунікації, систем електронних конференцій, інтегрованих баз даних, об'єднаних комп'ютерних мереж, експертних систем, електронних імітаційних моделей, інших сучасних інформаційних технологій).