

Література

1. Осадец С.С. Страхування: підручник / С.С. Осадец. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К. КНЕУ, 2002. – 599 с.
 2. Гаманкова О.О. Ринок страхових послуг України: теорія, методологія, практика: монографія / О.О. Гаманкова. – К.: КНЕУ, 2009. – 283 с.
 3. Рекомендації щодо аналізу діяльності страховиків. Розпорядження Держфінпослуг №3755 від 17.03.2005. [Електронний ресурс / Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua>.
 4. Ненно І.М. Фінансове забезпечення розвитку страховика: дис. ... к.е.н.: 08.00.08 / І.М.Ненно. – О., 2009. – 200 с.
-
1. Osadecz S.S. Strachuvannya: pidruchnyk / S.S. Osadecz. – Vy'd. 2-ge, pererob. i dop. – K. KNEU, 2002. – 599 s.
 2. Gamankova O.O. Ry`nok strachovy`x poslug Ukrainy`: teoriya, metodologiya, prakty`ka: monografiya / O.O. Gamankova. – K.: KNEU, 2009. – 283 s.
 3. Rekomendaci`j shhodo analizu diyal`nosti strachovy`kiv. Rozporyadzhennya Derzhfinposlug #3755 vid 17.03.2005. [Elektrony`j resurs / Rezhym dostupu: <http://www.dfp.gov.ua>.
 4. Nyenno I. M. Finansove zabezpechennya rozvy`tku strachovy`ka: dy`s. ... k.e.n.: 08.00.08 / I.M. Nyenno. – O., 2009. – 200 s.

***Рецензент:** Балджи М.Д., д.е.н., професор кафедри економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету.*

23.04. 2014

УДК 005.591.4

Бондаренко Олена, Заборська Наталія

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті розглядається поняття «реінжиніринг бізнес-процесів», головні принципи та наслідки реінжинірингу. Аналізуються наслідки невдало проведеного реінжинірингу та фактори, що його ускладнюють. Підкреслюється, що реінжиніринг є необхідним українському підприємництву, оскільки поліпшення його стану неможливо без суттєвих змін. Причому, для більшості компаній необхідний кризовий реінжиніринг. В сучасних умовах несформованих бізнес-процесів реінжиніринг часто плутають з іншими підходами, такими як, реінжиніринг програмного забезпечення, реструктурування (restructuring), реорганізація (reorganizing) або поліпшення якості (quality improvement – QI). Однак ці підходи не в змозі повною мірою виконати цілі та завдання реінжинірингу бізнес-процесів. В результаті компанія отримує не кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів в десятки разів, а лише часткове поліпшення. Також наслідком неуспішних спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, принципи реінжинірингу, етапи реінжинірингу.

Бондаренко Елена, Заборская Наталья

РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

В статье рассматривается понятие «реинжиниринг бизнес-процессов», основные принципы и последствия реинжиниринга. Анализируются последствия неудачно проведенного реинжиниринга и факторы, которые его усложняют. Подчеркивается, что реинжиниринг необходим украинскому предпринимательству, поскольку улучшение его состояния невозможно без существенных изменений. Причем, для большинства компаний необходим кризисный реинжиниринг. В современных условиях несформировавшихся бизнес-процессов реинжиниринг часто путают с другими подходами, такими как, реинжиниринг программного обеспечения, реструктуризация, реорганизация или улучшение качества. Однако эти подходы не в состоянии в полной мере выполнить цели и задачи реинжиниринга бизнес-процессов. В результате, компания приобретает не кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов в десятки раз, а лишь частичное улучшение. Также следствием неудачных попыток реинжиниринга могут стать неэффективно потраченные средства и время, упущенные возможности и разрушенная структура организации.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, принципы реинжиниринга, этапы реинжиниринга.

Bondarenko Elena, Zaborskaya Natalia

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES

The concept "reengineering of business processes", the basic principles, the purposes and reengineering stages are considered in the article. Consequences of unsuccessfully performed reengineering and its complicating factors are analyzed. Reengineering is emphasized to be necessary for the Ukrainian business as improvement of its state is impossible without essential changes. And, crisis reengineering is necessary for the majority of the companies. Under current conditions of not created business processes the reengineering is confused often with other approaches such as: reengineering of the software, restructuring, reorganizing or quality improvement (QI). However these approaches aren't able to execute fully the purpose and tasks as reengineering of business processes. Therefore, as a result the company receives only fractional improvement instead of cardinal enhancement of efficiency of business processes in tens of times. Also inefficiently spent funds and time, the lost opportunities and the destroyed structure of the organization can turn out to be a consequence of unsuccessful attempts of reengineering.

Keywords: reengineering, reengineering of business processes, principles of reengineering, reengineering stages.

Постановка проблеми. Сьогодні, коли Україна прагне увійти до числа економічно розвинених країн європейської спільноти, багато підприємств потребують кардинальної зміни існуючих методів роботи підприємств, бо саме ефективна робота підприємств чинить значний вплив на темпи розвитку економіки України. Враховуючи пряму залежність загальної ефективності підприємства від його структури, змінити негативні тенденції та поліпшити ситуацію можливо, зробивши підприємство більш гнучким і мобільним, оперативно й адекватно реагуючим на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації, тобто процесно-орієнтованим [1].

Вирішення зазначеної проблеми у процесі впровадження сучасних технологій передбачає інтеграцію різних методів, заснованих на процесному управлінні, спрямованих на підвищення ефективності підприємства в цілому, на великі і середні підприємства будь-якої форми власності.

Основу управлінських інновацій підприємства складають сучасні методи управління, до яких можна віднести:

- впровадження системи менеджменту якості;
- розробку збалансованої системи показників;
- процесне і проектне управління, бюджетування;
- оптимізацію організаційної структури;
- впровадження корпоративних інформаційних систем.

Для впровадження цих нововведень доцільно використання реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) [2, с. 47].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Реінжиніринг є відносно новим управлінським підходом і являє собою один із сучасних напрямів у теорії і практиці управління бізнес-процесами.

Автором терміна «реінжиніринг» є М. Хаммер, який ще 200 років тому запропонував його як революцію в бізнесі, яка позначила відхід від базових принципів побудови підприємства. Перша велика робота М. Хаммера про реінжиніринг – «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі», написана у співавторстві з Джеймсом Чампі і видана у квітні 1993 р. Вона поклала початок цілому руху і зробила помітний внесок у популярність процесної філософії в управлінні. Вони дали таке визначення реінжинірингу, що стало класичним: реінжиніринг – це «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого поліпшення» [5, с. 32]. При цьому мова йде не про невеликі удосконалення бізнес-процесів, а про кардинальне підвищення їх ефективності в десятки разів. Так, реінжиніринг розглядається як засіб виживання сучасної компанії в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку.

Управління бізнес-процесами в сучасних організаціях розглядаються в працях Максимовцова М.М., Еліферова В.Г., Рєпіна В.В. Особливості методології реінжинірингу бізнес-процесів докладно висвітлено в працях Тельнова Ю.Ф., Обсона М., Уллаха Ф. Деякі автори, такі як С. Ільдемедов, Л. Попова, С.Лобов розглядають реінжиніринг, як радикальне перетворення

бізнес-процесів для суттєвого покращення показників підприємства. Е.В. Попова та М.Д. Шапота вважають, що суть реінжинірингу в побудові системи раціонального управління підприємством.

Визначення реінжинірингу включає чотири ключові поняття:

1. Фундаментальне переосмислення. Застосовуючи реінжиніринг, менеджери повинні задаватися основоположними питаннями відносно своїх компаній та їх функціонування: чому ми робимо те, що робимо та чому ми робимо це саме так, як робимо, а не інакше? Постановка цих фундаментальних питань змушує звернути увагу на приховані правила, уявлення і допущення, що лежать в основі того, як вони ведуть свою справу. Часто подібні правила виявляються застарілими, помилковими або невідповідними. Компанії, які звертаються до реінжинірингу, повинні ставитися критично до всіх тих допущень, на яких засновані існуючі процеси, тому що програма реінжинірингу починається без будь-яких вихідних установок або засновок [5, с. 32-33].

2. Радикальне перепроєктування в реінжинірингу означає нехтування всіма існуючими структурами і процедурами та створення абсолютно нових шляхів виконання роботи. Реінжиніринг передбачає саме фундаментальне оновлення бізнесу, а не удосконалення, модернізацію або модифікацію [5, с. 33].

3. Суттєве поліпшення: реінжиніринг ставить на меті не часткове або поетапне поліпшення, а досягнення різкого поліпшення продуктивності. Часткове поліпшення вимагає тонкої настройки, суттєве - заміну застарілого на нове [5, с. 33-34].

4. Процес, або бізнес-процес, визначається як «організована група взаємопов'язаних відрізків діяльності, які спільно створюють споживчу вартість. Процес акцентує увагу не на окремих одиницях роботи, які самі по собі нічого не означають для клієнтів, а, навпаки, на цілій низці відрізків роботи, які будучи ефективно об'єднаними, виробляють результат у вигляді споживчої вартості» [3].

Ціль статті. Розглянути основні принципи та наслідки реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах України у сучасних умовах.

Основний матеріал дослідження.

Різні визначення бізнес-процесу, як правило, включають такі спільні елементи [4]:

1. Визначуваність (definability): бізнес-процес повинен мати чітко окреслені межі, початок і кінець, конкретні введення і виведення.

2. Впорядкованість (ordering): бізнес-процес включає низку дій, впорядкованих згідно з їх позицією в просторі організації і часу.

3. Клієнт (customer): повинен існувати кінцевий отримувач результату процесу - його клієнт.

4. Створення цінності (value-adding): трансформація, в процесі якої піддається його введення, повинна створювати цінність для клієнта цього процесу, інакше кажучи, у кожного процесу повинен бути своро певний результат.

5. Належність (embeddedness): бізнес-процес не може існувати сам по собі, він входить в існуючу структуру організації.

6. Міжфункціональність (cross-functionality): як правило, один бізнес-процес зачіпає відразу кілька функцій в організації і проходить крізь внутрішньоорганізаційні кордони; інакше кажучи, бізнес-процеси незалежні від функціональної організаційної структури.

Завдання, які доводиться вирішувати в ході реінжинірингу, зазвичай характеризуються високим ступенем складності і великою відповідальністю. Досвід невдач перших років розвитку цього напрямку показав, що успішний реінжиніринг не може бути здійснений без твердої методологічної основи. Сьогодні пропонується кілька методологій проведення реінжинірингу бізнес-процесів, розроблених провідними консалтинговими фірмами світу.

Проте у проведенні реінжинірингу беруть участь фахівці двох типів: професіонали в галузі реконструкції бізнесу і розробники інформаційних систем. Досвід реінжинірингу показує, що посправжньому успішне і новаторське впровадження інформаційних технологій є унікальним творчим процесом: керуючі компаній і фахівці-технологи, знайомлячись з методами ІТ, самі роблять відкриття щодо можливостей їх використання у своєму конкретному бізнесі. Водночас, створення високоякісних інформаційних систем вимагає участі професіоналів в галузі ІТ.

Реінжиніринг передбачає заміну застарілих методів управління на нові, більш сучасні та на цій основі значне покращення основних показників діяльності підприємств (підвищення якості, зниження вартості, підвищення ефективності). При реінжинірингу спочатку визначається, що повинно робити підприємство, а потім, як воно повинно це робити. За своєю суттю реінжиніринг спрямований не на довершення та покращення, а на створення нових способів виконання роботи.

При цьому робиться наголос на різке збільшення показників підприємства. При реінжинірингу використовується підхід, що охоплює весь процес в цілому. Реінжиніринг потребує від менеджерів і спеціалістів використання індуктивного мислення. Індуктивне мислення означає, що спочатку знаходиться потужне нестандартне рішення (нова ідея), а потім – відповідні проблеми, які воно може ефективно подолати, тоді як дедуктивне мислення означає, що спочатку визначаються проблеми, потім знаходяться рішення. Керівництво підприємства не зможе досягти успіху при проведенні реінжинірингу, якщо не буде вкладати ресурси в цей процес.

Реінжиніринг бізнес-процесів впорядковується певним принципом проведення:

- кілька робіт поєднуються в одну;
- виконавці самостійно приймають рішення;
- роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку;
- робота виконується там, де це доцільніше;
- процеси мають різні варіанти виконання;
- необхідно зменшувати кількість входів у процеси;
- зниження частки робіт з перевірки і контролю;
- зниження частки узгодження;
- відповідальний менеджер є єдиною контактною особою з процесу;
- поєднання централізованих і децентралізованих операцій.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів:

- перехід від функціональних підрозділів до етапів процесів;
- робота виконавця змінюється від простої до багатопланової;
- вимоги до працівників змінюються: від контрольованого виконавця запропонованих завдань до співробітника, здатного до прийняття самостійних рішень;
- змінюються вимоги до підготовки співробітників;
- змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату;
- критерій просування за посадою змінюється: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу;
- змінюється мета виконавця: від задоволення потреб начальника до задоволення потреб клієнтів;
- функції менеджерів змінюються від контролюючих до тренерських;
- організаційна структура змінюється від ієрархічної до більш «плоскої»;
- адміністративні функції змінюються від секретарських до лідируючих.

Головним при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів повинні бути не можливості організації чи вже існуюча структура, а глибоке розуміння потреб клієнтів. Такий підхід потребує впровадження в організації цілковито нових процесів та нової структури.

Можна виділити низку цілей та завдань реінжинірингу бізнес-процесів. У зоні високого пріоритету для реінжинірингу знаходяться, як правило, наступні бізнес-процеси:

- навчання і підготовка співробітників;
- ефективне матеріально-технічне постачання;
- зменшення кількості процесів та їх вартості;
- контроль і поліпшення якості продукції.

Ці цілі та завдання слід вибирати для реінжинірингу, оскільки вони стратегічно найбільш важливі і при цьому знаходяться, як правило, в досить поганому функціонуючому стані на багатьох підприємствах.

У зоні середнього пріоритету знаходяться:

- робота над якістю продукції;
- визначення вимог нових продуктів;
- задоволення потреби в кваліфікованих працівниках;
- дослідження ринку;
- наявність власної мережі збуту.

На жаль, через велику популярність реінжинірингу часто відбувається плутанина його з іншими відомими підходами, які не є реінжинірингом, а саме:

1. Процес автоматизації. Незважаючи на важливу роль, яку інформаційні технології відіграють в реінжинірингу бізнес-процесів, автоматизацію бізнес-процесів не можна прямо ототожнювати з реінжинірингом. Автоматизуючи старий бізнес-процес з усіма його недоліками ми не виконуємо основну задачу реінжинірингу і покращуємо ефективність лише частково.

2. Реінжиніринг бізнес-процесів не треба плутати з реінжинірингом програмного забезпечення, яке не змінює сам бізнес-процес.

3. Реінжиніринг не є реструктуруванням (restructuring), яке здебільшого проводять за наявності падіння попиту для зменшення обсягів виробництва. На відміну від цього реінжиніринг, здебільшого, передбачає збільшення виробництва товару чи надання послуги.

4. Реінжиніринг – це не реорганізація (reorganizing), хоча вона може виявитися результатом проведення реінжинірингу. На відміну від реорганізації, яка має на меті перебудову організаційних структур, реінжиніринг має справу з процесами.

5. Реінжиніринг ні в якому разі не поліпшення якості (quality improvement – QI). Реінжиніринг і тотальне управління якістю мають збіжні точки зору. Відмінність полягає в тому, що управління якістю за основу бере існуючі процеси, які вимагають поліпшення (суттєвого перетворення), а реінжиніринг замінює існуючі на нові, тобто реінжиніринг та управління якістю потрібно застосовувати як взаємопов'язані елементи. Так, до впровадження системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001 бажано проводити аналіз і за необхідності реінжиніринг бізнес-процесів компанії, бо, якщо система якості створюється на базі існуючої системи підприємства, то працює з помилками.

Цикл сучасної компанії нерідко починається з реінжинірингу – кардинальної революційної перебудови бізнес-процесів компанії, що супроводжується переходом на нові принципи побудови організації. Цей вид діяльності вимагає виконання спеціального проекту та створення команди з реінжинірингу, включає як співробітників компанії, так і запрошених консультантів. Після досягнення поставленої мети, роботи за проектом завершуються, і компанія переходить до еволюційного періоду свого розвитку, названому удосконаленням бізнесу: постійні невеликі модернізації виконуються в ході поточної роботи. В міру того як можливості еволюційного розвитку вичерпуються, компанія знову проводить реінжиніринг, як правило, проект охоплює вже не всю компанію, а кілька функціональних підрозділів. Таким чином, зміни організації робіт в компанії стають частиною її повсякденного життя – як реакція на постійні зміни у зовнішньому оточенні: ринок, рівень технологій, потреби клієнтів, конкуренція. Проте, реінжиніринг потрібен компанії не завжди і не завжди буває успішним.

Так, наслідком неуспішних спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації. До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів слід віднести:

- поліпшення існуючих процесів замість перепроєктування та поступові перетворення замість радикальних;
- концентрація лише на перепроєктуванні процесів, ігноруючи все інше;
- повна відсутність концентрації на бізнес-процесах;
- повернення до традиційного способу ведення бізнесу до закінчення реінжинірингу;
- неготовність менеджерів усіх рівнів та персоналу організації до сприйняття та активного впровадження реінжинірингу;
- виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;
- одночасне здійснення реінжинірингу занадто значної кількості бізнес-процесів.

Оскільки управління бізнес-процесами є досить складним інструментом, що вимагає перебудови всієї системи управління підприємством, ломка стереотипів, що роками склалися, управління і зміни корпоративної культури, впровадження такого інструмента не може бути проведене без ретельно розробленого плану організаційних змін. При цьому, якщо локальні зміни в роботі окремих підрозділів підприємства можуть бути проведені в досить короткий термін (від 3 до 6 місяців), то повномасштабні його зміни без чіткої організації і координації всіх дій можуть затягнутися на роки.

Висновки. Реінжиніринг необхідний українському підприємству, оскільки йому необхідні суттєві зміни. Причому для більшості компаній необхідний кризовий реінжиніринг. У вітчизняних умовах несформованих бізнес-процесів, реінжиніринг бізнес-процесів в оригінальному розумінні цього терміна практично неможливий, бо його немає де проводити. Мова йде про інжиніринг бізнес-процедур і управлінської практики.

Не можна недооцінювати впливу реінжинірингу на всю бізнес-систему в цілому, обмежуючись лише перепроєктуванням бізнес-процесів. Проектування бізнес-процесів визначає кваліфікацію працівників, що будуть виконувати цей процес. Це веде до зміни організаційної структури і системи управління для оцінки, найму, навчання і розвитку працівників. Ця система, у свою чергу, створює новий набір цінностей компанії (переконань, правил поведінки, норм), що

підтримує виконання процесу. Реінжиніринг починається з перепроєктування бізнес-процесу, проте змінює всю організацію.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний реінжиніринг бізнес-процесів включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування. Успішний реінжиніринг потребує:

- єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;
- якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін;
- бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і цілям бізнесу;
- інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізації реінжиніринг-ініціативи.

Література

1. Управление бизнес-процессами современных организаций: монография / М.М.Максимцова. – М.: МГСУ, 2009. – 311 с.
 2. Угрюмова Н.В. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях внедрения современных методов управления предприятием / Н.В. Угрюмова // Транспортное дело России. – 2010. – № 6. – С. 47-49.
 3. Основы логистики: учебник / В.А. Гудков. – М.: Горячая линия – Телеком, 2004. – 351 с.
 4. Business Process [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2010. – Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process
 5. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д. Чампи // СПб., 2000. – 332 с.
 6. Реинжиниринг бизнес-процесів: зміст та основна характеристика [Електронний ресурс].– Режим доступу – <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.
1. Upravlenye byznes-protsessamy sovremennkh orhanyzatsyy: monohrafiyya; pod obshch. red. M.M. Maksymtsova. – М.: MHSU, 2009. – 311 p.
 2. Uhryumova N.V. Reynzhynryrnh byznes-protsessov v uslovyakh vnedrenyya sovremennykh metodov upravlenyya predprryatyem / N.V. Uhryumova // Transportnoe delo Rossyy. – 2010. – № 6. – S. 47-49.
 3. Osnovy lohystyky: uchenyk dlya vuzov / [V.A. Hudkov, L.B. Myrotyn, S.A. Shyryaev, D.V. Hudkov]; pod. red. V.A. Hudkova. – М.: Horyachaya lynyua – Telekom, 2004. – 351 p.
 4. Business Process [Elektronnyy resurs] // Wikipedia. – 2010. – Rezhym dostupa : http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process.
 5. Khammer M. Ryeyinzhinirinh korporatsiyi: manifest revolyutsiyi v biznesi / M. Khammer, D.Champi // SPb., 2000. – 332 p.
 6. Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv: zmist ta osnovna kharakterystyka [Elektronnyy resurs].– Rezhym dostupu – <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.

***Рецензент:** Стрій Л.О., д.е.н., професор кафедри менеджменту та маркетингу Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова.*

24.06.2014

УДК 328.185

Бутирська Ірина

ВЛАДА І БІЗНЕС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ КОРУПЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У статті проведено аналіз корупційної взаємодії влади та бізнесу, визначено певні причини цієї взаємодії, наголошено на необхідності боротьби з нею. Вказано, що боротьба з корупцією ведеться надто мляво, а в деяких пострадянських країнах можна констатувати і рух назад. На це вказують заборона чи обмеження діяльності дійсно опозиційних партій, скорочення числа виборних державних посад, жорстке адміністрування виборчого процесу, тиск на ЗМІ і загальнодержавні організації. Попри різноманітність практик державного будівництва, соціальних і економічних умов, що діють на пострадянському просторі, схожі політичні процеси в більшості країн відтворюють єдину інституційну матрицю, яка не передбачає конкуренції політичних альтернатив і зводиться до боротьби елітних політико-економічних груп за завоювання позицій контролю над розподілом ресурсів.