

ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

THE IMPLEMENTATION PROCESS OF BUSINESS-PROCESSES REENGINEERING IN THE ENTERPRISE OF WATER TRANSPORT

Проведений аналіз наукових та практичних розробок впровадження реінжинірингу бізнес-процесів виявив відсутність досліджень з урахуванням специфіки підприємств водного транспорту. Вибір методів та інструментів реінжинірингу залежить від першочергових цілей та завдань підприємства. Автором було сформульовано основні цілі реінжинірингу бізнес-процесів підприємств водного транспорту. У статті проаналізовано найбільш ефективну методику моделювання існуючих бізнес-процесів на основі досвіду зарубіжних та вітчизняних підприємств. Запропоновано використання реінжинірингових команд як ефективного засобу системи управління підприємством. Описано основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту. Надано рекомендації для успішного впровадження процесу реінжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, моделювання бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту, реінжинірингові команди, етапи реінжинірингу бізнес-процесів.

Проведенный анализ научных и практических разработок внедрения реинжиниринга бизнес-процессов выявил отсутствие исследований с учетом специфики предприятий водного транспорта. Выбор методов и инструментов реинжиниринга зависит от первоочередных целей и задач предприятия. Автором были сформулированы основные цели реинжиниринга бизнес-процессов предприятий водного транспорта. В статье проанализирована наиболее эффективная методика моделирования существующих

бизнес-процессов на основе опыта зарубежных и отечественных предприятий. Предложено использование реинжиниринговых команд как эффективного метода управления предприятием. Описаны основные этапы реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях водного транспорта. Даны рекомендации для успешного внедрения процесса реинжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, моделирование бизнес-процессов на предприятиях водного транспорта, реинжиниринговые команды, этапы реинжиниринга бизнес-процессов.

Conducted analysis the scientific developments and practical implementation of business-processes reengineering showed the lack of specific enterprise of water transport. The choice methods of reengineering and tools depends on the primary goals and objectives of the company. The author have formed the main goals of business-processes reengineering of water enterprises. The article analyzes the most effective existing business-processes methods of modeling which based on the foreign and domestic enterprises experience. Were offered to use reengineering teams as an effective instrument of enterprise management system. Described the main stages of business-processes reengineering in the enterprise of water transport and provided recommendations for successful implementation of process reengineering business processes.

Key words: business-processes reengineering, methods of modeling business-processes on the enterprises of water transport, reengineering teams, stages of business-processes reengineering.

УДК 656.078

Осипова Є.Л.

аспірант кафедри управління та економіки водного транспорту Київська державна академія водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного

Постановка проблеми. Ефективне та якісне функціонування підприємств залежить від правильно запровадженої структури управління. Реінжиніринг бізнес-процесів ґрунтується на теоретичних засадах процесного підходу до управління. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів підприємств водного транспорту дозволить проаналізувати роботу підприємства в цілому, його взаємодію із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками. Швидкість проведення змін, поліпшень багато в чому визначається можливостями аналізу бізнес-процесів різних аспектів діяльності організацій. Наявність навичок проведення внутрішніх змін, їх системне застосування є необхідною умовою виживання і успішності компанії. Оптиміальне застосування інструментів антикризового менеджменту в управлінні підприємствами водного транспорту, до яких відноситься реінжиніринг бізнес-процесів, дозволить Україні зміцнити свої конкурентні позиції як морської держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку економічної думки мето-

дам реінжинірингу приділяється досить багато уваги як іноземними, так і вітчизняними науковцями. Окремі елементи впровадження реінжинірингу розглядали своїх публікаціях Хаммер/Чампі [1], О.В. Виноградова [2], О.І. Момот [3], М.Я. Гвоздь [4] та інш. Кожен із авторів, розкриваючи сутність цього поняття, робить наголос на різних аспектах розробки та реалізації проєктів реінжинірингу бізнес-процесів, обмежуючись загальною концепцією процесного управління.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз можливості впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту, формулювання основних умов для ефективного впровадження даної концепції та можливостей використання моделі реінжинірингу на підприємствах водного транспорту для виходу з кризового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економіці рушійною силою інноваційних перетворень на підприємствах все частіше виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який створює усі необхідні передумови для підвищення ефек-

тивності управління шляхом всеохоплюючого та постійного застосування інноваційних технологій менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій [2].

Реалізація процесу реінжинірингу забезпечується завдяки зміні коротко- і довгострокової поведінки підприємств у ринковому середовищі, а також шляхом зміни взаємодії у підсистемі «підприємство-зовнішнє середовище». Даний механізм актуальний для будь-якої сфери функціонування підприємства [5].

Оптимізація процесу надання послуг передбачає застосування підходу системної інтеграції, який найбільш доцільно реалізувати шляхом використання реінжинірингу, адже це дозволить одночасно удосконалити такі підсистеми, як постачання, збут, транспортування та складування. У свою чергу, це створює умови для підвищення якості надання послуг підприємством в цілому завдяки більш надійного функціонування окремих бізнес-процесів, забезпечуючи досягнення синергетичного ефекту [6]. Але основною перевагою щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту є можливість їхнього самовдосконалення та розвитку, адже реінжиніринг – це завжди інноваційний процес, здатний радикально підвищити ефективність управління бізнес-процесами.

Проаналізувавши результати досвіду впровадження реінжинірингу зарубіжними підприємствами, автор хотів би відзначити його основні методологічні особливості – це створення реінжинірингових команд із залученням зовнішніх експертів з метою ефективного аналізу слабких місць в організації і управлінні бізнес-процесів підприємства та формування стратегічних планів реалізації кардинальних змін з їх поетапним виконанням. Суб'єктами реінжинірингу бізнес-процесів виступають реінжинірингові команди як нова форма організації управління. До складу робочих команд включають усіх необхідних спеціалістів, що відповідають за процес в цілому, а не за його окрему частину (власників процесів). Перевагою створення таких процесних структур є залучення спеціалістів різних напрямів для створення унікальних, неординарних та інноваційних проектів. Розглянемо склад учасників проведення реінжинірингу на підприємстві [7]:

Лідер проекту – член керівництва підприємства, який очолює організацію і проведення робіт, пов'язаних з проектом. Крім організаційних обов'язків, він відповідає за обґрунтування проекту реінжинірингу, новаторських ідей та відповідальності за них.

Менеджер проекту – провідний спеціаліст, що бере участь у реалізації проекту. Він здійснює оперативне управління проектом реінжинірингу, розробляє методики та інструменти реінжинірингу,

навчає та координує команду, виступає помічником лідера проекту. Менеджери процесу – керівники, які відповідають за оновлення окремих бізнес-процесів, тобто контроль, моніторинг та забезпечення усіх необхідних умов для ефективної роботи.

Команда проекту – група спеціалістів (працівники підприємства, зовнішні експерти), які беруть участь у реалізації проекту.

Злагоджена реінжинірингова команда – це одна з важливих умов успішного впровадження реінжинірингу як окремого процесу, так і усього підприємства в цілому. Слід зважати на те, що, крім працездатності команди, існує значна кількість факторів, що повинні враховуватися і сприяти успіху реінжинірингу, де невиконання їх призведе до відсутності результату [6]. Розробка доцільного методу побудови організації – важлива складова будь-якого проекту з реінжинірингу бізнес-процесів. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємств водного транспорту є реалізація цілей з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості [8]. У залежності від поставлених завдань реінжинірингом бізнес-процесів можна досягти різних цілей у діяльності підприємства.

Якщо розглядати прикладний аспект методики реінжинірингу стосовно підприємств водного транспорту, то відзначимо, що робота реінжинірингових команд повинна бути направлена на такі цілі:

- зменшення витрат підприємства;
- підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- скорочення терміну виходу товару або послуги на ринок;
- швидке реагування на зміни попиту на ринку;
- підвищення якості товару та послуг;
- зменшення собівартості.

Орієнтований список поставлених завдань реінжинірингу для підприємств водного транспорту [8]:

- збільшення поточних і майбутніх потреб споживачів на зовнішніх та внутрішніх ринках;
- зменшення тривалості виробничого процесу;
- зміна та перепроектування бізнес-процесів підприємства;
- скорочення терміну на виконання функцій;
- поліпшення управління якістю бізнес-процесу;
- підвищення заохочення та ініціативи кожного працівника;
- скорочення кількості працівників;
- запровадження нових технологій;
- забезпечення функціонування підприємства у нових умовах.

Команди з реінжинірингу в свою чергу повинні керуватися такими важливими елементами стратегічного управління, як:

- розробка місій та цілей реінжинірингу;
- розробка заходів по досягненню цих місій та цілей;
- контроль за виконанням заходів реінжинірингу;
- налагодження ефективного взаємозв'язку між всіма зацікавленими сторонами під час реалізації реінжинірингу.

На етапі документування та регламентації бізнес-процесу дуже важливим є точний максимально правдивий збір інформації про його діяльність. Фахівці, які займаються документуванням, використовують, як правило, методи анкетування, опитування, інтерв'ю із працівниками, які безпосередньо задіяні у процесі, що документується [3]. Після закінчення документування процесу готується підсумковий документ, який називається регламентом бізнес-процесу. Він містить в собі всю важливу інформацію про діяльність процесу, складену із вищевказаних елементів, а також використовується для переходу до другого етапу процедури реінжинірингу – побудови якісної, найбільш точно деталізованої моделі бізнес-процесу «як є». Якісне моделювання існуючих стандартних процесів підприємства, а також створення ефективно процесно-орієнтованої моделі визначають провідну роль у кінцевому успіху реінжинірингу. Зарубіжний досвід використання різних методик моделювання засвідчує, що найбільш ефективно використовувати метод комплексного моделювання та побудови бізнес-моделей ARIS. Методика ARIS заснована на розробленій професором А.В. Шеєром [9] теорії «Архітектура інтегрованих інформаційних систем» (Architecture of Integrated Information System – ARIS). Вона визначає принципи моделювання практично всіх аспектів діяльності організацій, що робить її принципово відмінною від інших методик. Перш за все вона призначена для опису бізнес-процесів у динаміці. Платформу ARIS у наш час успішно застосовує більшість підприємств Європи та всього світу.

У подальшому на основі зроблених висновків будується модель «як повинно бути». Відбираються бізнес-процеси, які будуть перепроєктовуватись. Цей підхід дозволяє видалити міжфункціональні бар'єри наскрізних бізнес-процесів, а також удосконалити діяльність та підвищити функціональність інших бізнес-процесів, що може надати значний вплив на реорганізаційну діяльність підприємств [4].

На четвертому етапі відбувається впровадження нових процесів, у тому числі адаптація інфраструктури організації до вимог цих процесів. При цьому слід пам'ятати, що пріоритетними для перебудови (значної зміни організації) повинні бути перш за все основні бізнес-процеси підприємства водного транспорту (зокрема порту) такі, як: управління продажами (розгляд та оформ-

лення замовлення), технічна підготовка, безпосереднє надання послуги, логістична система, перепакування продукції, складування, сервісне обслуговування, пасажирські перевезення. Тобто, це ті бізнес-процеси, які створюють ланцюг витрат, іншими словами – собівартість наданої послуги. Змінюючи корінним чином виробничу систему, керівник повинен ставити собі за мету побудову ефективної моделі управління підприємством, що здатна гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

На завершальному етапі відбувається планування результатів оцінки реінжинірингу, аналіз та контроль за отриманими результатами. Відстеження ступеня змін зовнішнього середовища та їх відхилення від запланованих норм, визначення факторів, які вплинули на відхилення. Мета завершальної фази при виконанні проекту полягає в тому, щоб оцінити результати проекту та на цій підставі підвищити ефективність роботи або віддачу від капіталовкладень для наступного проекту, враховуючи зміни позитивного й негативного досвіду виконаного проекту [10].

Відмітимо, що багато менеджерів помилково приймають за реінжиніринг прості процеси вдосконалення, які приносять менш значний ефект. Звідси виникає невірне трактування самого інструменту та відхилення від його основних принципів. Реінжиніринг, починаючись з перепроєктування бізнес-процесів, веде до зміни системи управління оцінки, найму, навчання та розвитку працівників. Він має глибокий вплив на всю бізнес-систему, змінює всю організацію. Основним недоліком реінжинірингу вважаються великі затрати на розроблення та впровадження [6].

Досвід показує, що запровадження реінжинірингу бізнес-процесів дає змогу прослідкувати докорінні позитивні зміни всередині організації. Зазвичай кілька робочих процедур поєднуються в одну. Процедури, що виконувалися раніше різними працівниками, також трансформуються в одну. Для її реалізації створюється спеціальний колектив. Такий підхід багаторазово підвищує ефективність роботи за рахунок скорочення часу на її виконання і чисельності виконавців [10]. Результат реінжинірингу залежить від персоналу, який виконує проект, наскільки він мотивований і який у нього рівень володіння спеціальними знаннями.

Рекомендації для успішного впровадження реінжинірингу [6]:

- реінжиніринг бізнес-процесів повинен паралельно застосовуватися з стратегічним плануванням, в якому розглядають використання новітніх технологій як інструменту конкурентної боротьби;
- споживач повинен бути в центрі реінжинірингу бізнес-процесів, щоб мінімізувати затримки або інший негативний вплив на їх обслуговування;

– реінжиніринг бізнес-процесів виконується на всьому підприємстві і його працівниками, а не тільки зовнішніми консультантами;

– реінжиніринг бізнес-процесів повинен заохочувати топ-менеджерів, які не збиралися звільнитися;

– проекти реінжинірингу бізнес-процесів повинні мати графік від трьох до шести місяців, щоб не було «невизначеності»;

– реінжиніринг бізнес-процесів не повинен ігнорувати корпоративну культуру, навпаки має відбуватися постійне спілкування і зворотний зв'язок.

Обмеженість підприємств водного транспорту у фінансових ресурсах не дозволяє використовувати реінжинірингові послуги в повному обсязі. Альтернативою для більшості підприємств в Україні є частковий або «клаптиковий» реінжиніринг. Але навіть частковий реінжиніринг дає позитивні результати. Існує необхідність створення державних механізмів застосування реінжинірингу на малих та середніх підприємствах. Ефективна програма інноваційного розвитку держави дозволить створити умови для впровадження новітніх технологій в управлінні підприємствами, що призведе до економічного розвитку всіх галузей економіки України.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, на основі аналізу методик здійснення проекту реінжинірингу бізнес-процесів проведено компаративний аналіз виявлення та узагальнення переваг та недоліків їх здійснення. Зазначимо, що використання інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів таких, як опис, аналіз та імітація моделей бізнес-процесів, доцільні на підприємствах, що забезпеченні повністю засобами програмування. Важливим стратегічним завданням по реінжинірингу бізнес-процесів виступають, наприклад, розробка та пріоритетність завдань, що визначають структуру процесу, виявлення коригуючих та попереджувальних дій між процесами, можливостей реінжинірингу при розробці стратегій підприємства. В остаточному підсумку успіх проекту залежить від добре мотивованої творчої команди.

На даний час досить складно навести ефективні приклади реалізації реінжинірингових процедур у сфері удосконалення послуг на вітчизняних підпри-

ємствах водного транспорту. Тому подальші дослідження будуть направлені на побудову механізму реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту та розробку системи показників ефективності проведеного реінжинірингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі; СПб., 2000. – 332 с.

2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] // – Донецьк, 2005. – 195 с.

3. Момот О.І. Реінжиніринг-один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи/ О.І.Момот, П.І.Самойлов//Сучасні технології в машинобудуванні: 3б. наук. праць. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – Вип. 3. – С. 127.

4. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М. Я. Гвоздь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Вид-во Львівської політехніки, 2013. № 754.– С. 135–138.

5. Кулик В. О. Передумови необхідності фінансової реструктуризації підприємств у сучасних умовах розвитку економіки України [Електронний ресурс] / В. О. Кулик // Режим доступу до журналу: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/viewFile/351/349>.

6. Дідух В. В. Здійснення проекту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств: переваги та недоліки / В. В. Дідух // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики: збірн. наук. праць. / [Редкол. О. А. Гавриш (відпов. Ред.) та ін.]. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – № 3. – С. 77-82.

7. Лускатова О. В. Современные проблемы реинжиниринга бизнес-процессов : учеб. пособие / О. В. Лускатова, М. В. Робертс ; Владим. гос. ун-т. – Владимир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2011. – 146 с.

8. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. / В. І. Тоцький, В. В. Лавренко – К.:КНЕУ, 2005.– 247 с.

9. Шеер А. ARIS –моделирование бизнес-процессов / А. Шеер Вильямс, 2000. 175 с.

10. Таранюк Л. М. Економічні основи реінжинірингу бізнес-процесів : монографія / Л. М. Таранюк. // Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2008. – 560 с.