

РЕІНЖИНИРИНГ ЯК НЕОБХІДНІСТЬ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ В СУЧАСНОМУ СТРІМКО ЗМІННОМУ СЕРЕДОВИЩІ

REENGINEERING AS THE NECESSITY OF COMPANY DEVELOPMENT IN A MODERN SWIFTLY VARIABLE ENVIRONMENT

Наталія
Ракітіна
аспірант
кафедри
міжнародного
менеджменту
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»

Natalia
Rakitina
postgraduate
Department
of International
Management
SHEI «Kyiv
National
Economic
University named
after Vadym
Hetman»

Висвітлено зростаючу потребу в необхідності проведення компаніями реінженірингу під впливом інформаційних технологій і глобалізації. Здійснено порівняльний аналіз та наголошена відмінність реінженірингу від автоматизації, реорганізації та реструктуризації. Акцентовано увагу на важливості правильного підходу до реінженірингу, врахування його особливостей та можливих помилок задля досягнення бажаного результату.

The globalization of the economy, the liberalization of the trade markets and fast spreading of information technologies have formulated new conditions in the market place which are characterized by instability and intensive competition in the business environment. Competition is continuously increasing with respect to price, quality and selection, service and promptness of delivery. Removal of barriers, international cooperation, technological innovations cause competition to intensify. All these changes impose the need for organizational transformation, where the entire processes, organization climate and organization structure are changed.

The article deals with the peculiarities of implementation of business process reengineering in the company, since it is world-wide applicable technique of business restructuring focusing on business processes, providing vast improvements in a short period of time. This technique, as stated in the article, implements organizational change based on the close coordination of a methodology for rapid change, employee empowerment and training and support by information technology. A special attention has been paid to the fact that business process reengineering is achieving dramatic performance improvements through radical change in organizational processes, rearranging of business and management processes. All these above changes, as mentioned in the article, bring reductions of costs in the company, reductions of cycles duration as well as better quality in the products and services provided to the customers. A special attention in the article has been paid to the difference between reengineering, automation, reorganization and restructuring. Besides that, interdependence between reengineering and information technologies is showed. Attention in the article is focused on the importance of proper approach to reengineering, taking into account its characteristics and possible errors in order to achieve the desired result. In the

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

present article an attempt has been made to classify three types of companies which can refer to reengineering. The article also dwells on different kinds of mistakes that can lead company to unsuccessful result. Also some examples of factors that have direct influence on reengineering success are given. The article also focuses on the problem of that fact that companies forget about reengineering for a long time after its implementation because suppose that its business processes work very well. However, it is unacceptable in today's dynamic economy.

Ключові слова: реїнжиніринг компанії, бізнес-процес, інформаційні технології, конкурентоспроможність, технологічний прогрес, глобалізація.

Key words: reengineering of the company, business process, information technology, competitiveness, technological progress, globalization.

Постановка проблеми. В сучасному ринковому середовищі безупинних змін та постійно зростаючої конкуренції, що набуває агресивного характеру, існує гостра постійна необхідність винайдення резульвативних способів та механізмів підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. Компанії змушені звертатись до радикальних інструментів менеджменту для того, що вирвати конкуренту перевагу в суперників. Одним з найрезультативніших управлінських методів радикального покращення якості роботи компанії та підвищення ефективності її діяльності в сучасних динамічних умовах є реїнжиніринг бізнес-процесів, основою якого є застосування сучасних інформаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління процесами в компанії, зокрема реїнжинірингу, ґрутовно вивчали в своїх працях такі зарубіжні автори як Майкл Хаммер, Джеймс Чампі, Джеймс Харрінгтон, Майк Ротер, Джон Шук та інші. Зокрема, Майкл Хаммер і Джеймс Чампі [1] описують принципи нового системного підходу до структуризації роботи компанії і управління нею, зосереджуючи свою увагу на всіх тонкощах процесу реїнжинірингу, як шляху до змін, та помилках, які можуть призвести до його провалу. Джеймс Харрінгтон [2] зупиняє свою увагу на необхідності постійного аналізу бізнес-процесів компанії, описуючи важливість документування робочих потоків, аналізу поточної ефективності, розробки нових процесів і використання переваг, які надає технологічний прогрес. Майк

Ротер та Джон Шук [3] вказують на важливість забезпечення візуалізації і прозорості бізнес-процесів для того, щоб наочно побачити і зрозуміти як вони працюють. За думкою авторів, найважливішою причиною звернення до бізнес-процесів є можливість безперервного вдосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування необхідності для компаній постійного аналізу та перегляду своїх бізнес-процесів з ціллю постійного розвитку та підтримки своєї конкурентоспроможності в період сучасних стрибкоподібних змін в суспільстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характер конкуренції ХХІ століття зазнав кардинальних змін. Цьому послужили такі чинники, як глобалізація та стрімкий розвиток інформаційних технологій. Сьогодні вже не достатньо просто володіти ресурсами для того, щоб бути ефективним та конкурентоспроможним. Головним тепер є готовність до змін та швидка реакція на них. Сьогодні компанія, яка не діє швидко, приречена топтатись на місці.

Сьогоднішні умови стимулюють компанію, яка прагне бути лідером, до ініціативи впровадження більш ефективних бізнес-процесів. Адже зміни в суспільстві повинні неодмінно вести до змін в бізнес-процесах компанії. Компанії повинні іти в ногу з часом, розуміючи необхідність змін і те, що для підвищення ефективності їм необхідне створення системи ефективного управління компанією.

Найефективнішим сьогодні є так званий процесний підхід до управління, який передбачає виділення

основних бізнес-процесів в компанії та ефективне управління ними. Найбільш результативним процесним підходом є реінжиніринг, який передбачає принципове переосмислення та кардинальну перебудову бізнес-процесів компанії таким чином, щоб відповісти вимогам ринку і бути конкурентоспроможним. Адже для того, щоб відродити сьогодні здатність компанії до конкуренції, потрібно не заставляти її співробітників більше працювати, а навчити їх працювати по-іншому. А для цього і компанія і співробітники повинні відучитись від багатьох принципів і прийомів, які так довго приносили їм успіх. Адже те, що довгий час приносило компанії успіх в минулому, в сьогоднішніх умовах, цілком ймовірно, може вплинути негативно на її результативність.

Сьогодні потреба в реінжинірингу тільки зросла. Оскільки два фактори – інформаційні технології і глобалізація – створюють і можливість, і необхідність змін [1, с. 12].

Реінжиніринг з моменту свого виникнення тісно взаємодіє з інформаційними технологіями, які, в свою чергу, дають можливість перетворення процесів, що складають суть реінжинірингу. Ця взаємодія являє собою симбіоз: без реінжинірингу технології майже не приносять результату, а без інформаційних технологій реінжиніринг взагалі неможливий [1, с. 20].

Особливістю тут є те, що самі по собі інформаційні технології не підвищують ефективність розвитку компаній, якщо її бізнес-процеси побудовані неправильно. Адже, як сказали Майкл Хаммер і Джеймс Чампі в своїй книзі «Реінжиніринг корпорації», – «Автоматизація без порядку призводить до автоматизованого беспорядку» [1, с. 21]. Сьогодні цей лозунг оновлений і звучить так: «Якщо бізнес-процеси компанії проводяться неправильно, то її веб-сайт це тільки підкresлює». Тому компанії, працюючи в епоху Інтернету, зможуть по-справжньому скористатись його можливостями лише тоді, коли зрозуміють, що і він повинен бути пов’язаний з реінжинірингом. Адже, допоки в світі не перестануть відбува-

тись зміни, реінжиніринг залишиться суттєвим інструментом бізнесу.

Реінжиніринг – це принципове переосмислення і радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень критичних сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу і оперативності [1, с.52]. Дане визначення містить чотири ключових слова: «принциповий», «радикальний», «кардинальний» і «процеси».

Перше ключове слово – «принциповий». В процесі реінжинірингу компанії повинні задати собі питання: чому ми робимо саме це? І чому саме таким чином? Це дозволяє розглянути ті правила, що лежать в основі роботи компанії. Інколи ці правила виявляються застарілими, або взагалі помилковими. Тобто спочатку реінжиніринг визначає, що компанія повинна зробити, а пізніше – як цього досягти. Реінжиніринг ігнорує існуючий стан компанії і зосереджується на тому, як повинно бути.

Друге ключове слово – «радикальний». Для радикальної перебудови бізнес-процесів потрібно знайти корінь проблеми. Це говорить про те, що не потрібно робити поверхневих змін, не коректувати вже існуючі процеси, а замінити ці процеси новими, тобто винайти нові способи виконання роботи. Адже суть реінжинірингу не в покращенні, вдосконаленні чи модифікації, а в перебудові компанії.

Стосовно третього ключового слова «кардинальний» варто сказати, що реінжиніринг передбачає не дрібні чи поступові покращення, а скачкоподібний ріст ефективності. Реінжиніринг слід застосовувати лише при необхідності рішучих мір. До реінжинірингу не відносяться корегування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур, чи забивання окремих дір в існуючих системах. Реінжиніринг – це відмова від усталених процедур, свіжий погляд на роботу зі створенням продукту чи послуги і надання цінності клієнту [1, с. 51]. Компанія повинна розуміти, що для незначних змін їй достатньо внести невеликі корективи, а для кардинальних змін потрібно взірвати

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

старе і замінити його чимось новим.

Найважливішим, проте водночас найскладнішим, ключовим словом в визначенні поняття реінжиніринг є «процеси». Проблема тут полягає в тому, що більшість компаній орієнтуються не на процеси, а на все інше – задачі, людей, структури. А бізнес-процес передбачає комплекс дій, в якому на основі одного або декількох видів вихідних даних створюється цінний для клієнта результат.

Варто зазначити, що реінжиніринг компанії не варто прирівнювати з такими поняттями як реорганізація, реструктуризація чи навіть автоматизація. Не дивлячись на значну роль інформаційних технологій в реінжинірингу компанії, сам реінжиніринг не є синонімом автоматизації, оскільки автоматизація просто дає більш ефективні способи виконання неправильних дій. Тобто саме по собі встановлення комп'ютерів в компанії – це ще не реінжиніринг. Навпроти неправильне використання технологій може повністю заблокувати зусилля з реінжинірингу, закріпивши старі погляди і схеми поведінки. На відміну від автоматизації суть реінжинірингу в новаторстві, у використанні новітніх технологічних можливостей для досягнення абсолютно нових цілей. Аналогічно не можна ототожнювати реінжиніринг і з реорганізацією, так як проблеми компаній визвані не їх організаційною структурою, а структурою їх процесів. А накладення нової організації на старий процес не принесе бажаних результатів. Крім цього, реінжиніринг не теж саме, що і реструктуризація, так як реструктуризація передбачає зменшення виробничих потужностей для задоволення зниженого попиту. Це означає те, що менше досягається меншими ресурсами. А реінжиніринг дає змогу досягти більшого меншими ресурсами [1, с.69].

Як показує практика, компанії звертаються до реінжинірингу не лише у безвихідній ситуації. Майкл Хаммер і Джеймс Чампі, проаналізувавши досвід багатьох компаній, виділили три типи компаній, що займаються реінжинірингом.

Перший тип – компанії з серйозними проблемами, у яких немає іншого вибору. Якщо затрати фірми на порядок вищі, ніж у конкурентів, якщо клієнти жалуються на жахливий сервіс, а кількість невдалих товарів у багато разів вище, ніж в суперників, – іншими словами, якщо потрібні багаточисленні покращення, – то цій компанії, безперечно, потрібен реінжиніринг. Прикладом такої компанії на практиці є Ford Motor Company на початку 1980-х років.

Другий тип – компанії, керівництво яких передбачає проблеми, що насуваються. Для цих компаній поки що їх фінансові результати здаються задовільними, проте на горизонті вже згущуються хмари: нові гравці, зміни в вимогах чи характеристиках клієнтів, зміна законодавчих вимог або економічних умов – все це грозить зруйнувати основи успіху компанії. Завдяки своїй прозорливості такі компанії приступають до реінжинірингу ще до початку неприємностей. Прикладом такої компанії на практиці є Aetna Life & Casualty в першій половині 1980-х років.

Компанії третього типу знаходяться в розквіті сил. Такі компанії розглядають реінжиніринг як можливість збільшити відрив від конкурентів. Збільшуючи свою ефективність, вони прагнуть ще більше підняти планку і знову ускладнити життя всім суперникам. Адже по-справжньому велика компанія ніколи не буває задоволеною існуючим станом речей і з готовністю відмовляється від давно зарекомендованих методів, надіючись і очікуючи придумати дещо краще. Прикладом таких компаній є Hallmark і WalMart [1, с. 54].

Перш ніж команда з реінжинірингу почне розробляти новий процес, їй необхідно зrozуміти, в якому напрямку рухається організація, як розвиваючі процеси відповідають майбутнім потребам бізнесу, і які зміни принесуть компанії найбільшу конкурентну перевагу [2, с.36].

Успіх реінжинірингу залежить від підготовки керівництвом переконливих обґрунтувань його неминучості. Воно повинно чітко пояснити коман-

ді в якій ситуації знаходитьться їхня компанія, з яких причин їм потрібно змінитись і якою повинна стати компанія. Від цього старту великою мірою залежить і сам процес і результат реінжинірингу, оскільки не переконані співробітники будуть відноситись до змін з нетерпимістю, або навіть перешкоджати їм. В результаті жоден співробітник не повинен навіть припустити, що можлива альтернатива змінам.

Неодмінно варто зазначити, що до реінжинірингу слід підходити досить відповідально. Перш ніж розпочати роботу в цьому напрямку, необхідно всесторонньо ознайомитись з його принципами та підходами. Оскільки необізнаність породжує безрезультатність. Ключ до успіху в реінжинірингу полягає в знаннях та вміннях, а не в удачі. Для того, щоб добитись успіху, потрібно знати найпоширеніші помилки в реінжинірингу і навчитись їх уникати.

В переліку найбільш розповсюдженіх помилок, які ведуть до невдачі в реінжинірингу, найгрубшою є спроба скорегувати бізнес-процес, а не змінити його, що суперечить суті самого реінжинірингу. Компанії досить часто через необізнаність, або страх перед кардинальними змінами, прагнуть вдосконалити існуючий процес, тим самим не розуміючи, що це може ще більше ускладнити подальші спроби його змінити.

Наглядним прикладом такої спроби є видатна компанія IBM, яка на початку 90-х років через неспроможність достатньо швидко реагувати на зміни, втратила своє беззаперечне лідерство та перестала бути прикладом для наслідування. Тоді компанія шукала усесторонні шляхи повернення своїх конкурентних переваг. Перед рішенням провести реінжиніринг, компанія декілька разів намагалась «відремонтувати» існуючий процес. Спочатку IBM спробувала автоматизувати і, тим самим, прискорити існуючий процес, використавши комп'ютерні технології. Спеціалістам компанії для введення даних були надані об'єднані в мережу термінали. При цьому відділи були і надалі автономними, а кожна

угода все ще оброблялась поетапно в кожному відділі. Це не дало компанії бажаних результатів. Після наступних численних безуспішних спроб знизити витрати і тривалість циклу та підвищити задоволеність клієнтів, IBM звернулась до реінжинірингу, тобто почала все спочатку.

Компанії часто витрачають багато сил та засобів, щоб уникнути радикальної перебудови. А все проблема в тому, що вони надають перевагу знайомим процесам, навіть якщо ці процеси є джерелом проблем. Проте, для досягнення успіху, не потрібно шукати легких шляхів, та думати, що вдосконалення неправильного побудованого процесу є розумнішим, ніж повна відмова від нього. В результаті, це найбільш правильний шлях до провалу реінжинірингу.

Іншою пошиrenoю помилкою є невміння фокусуватись на бізнес-процесах. Проблема багатьох компаній в невмінні розглядіти свою діяльність з точки зору процесів. А без цього покращувати компанію беззмістово.

Ще однією помилкою є готовність задовольнятись малими результатами. Найнебезпечніше є те, що невеликі кроки посилюють культуру поступовості, позбавляючи компанію відваги і мужності.

Окремою помилкою є поспішне призупинення реінжинірингу. Одні компанії відмовляються від подальшого реінжинірингу, як тільки побачать перші успіхи, інші ж навпаки – при перших же ознаках проблем. В обох випадках це веде до того, що не проявляючи наполегливості, компанія відмовляється від величезних вигод в майбутньому.

Обмеження масштабів проблеми є також важливою помилкою компаній. Реінжиніринг повинен ламати кордони, а не укріплювати їх. Оскільки бажання того, щоб реінжиніринг не порушував існуючого стану речей – всерівно, що відмовиться від нього зовсім.

Ще однією важливою аксіомою, яку в жодному разі не слід порушувати, є те, що реінжиніринг завжди повинен іти зверху вниз. Головна задача реінжинірингу – поглянути

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ

на проблему в цілому і визначити джерело проблеми. Це завдання під силу лише керівництву, і в жодному разі не співробітникам, працюючим з клієнтами. Окрім цього, наполягати на реїнжинірингу може той, хто має достатньо для цього повноважень.

Суттєвою помилкою реїнжинірингу є спроби здійснити його і при цьому нікого не образити. Спробувати додогодити всім є безнадійним заняттям, яке позбавить реїнжиніринг цінності, перевтіливши його в програму поступових змін, або відтермінує його втілення.

Несерйозність підходу до реїнжинірингу є ще однією помилкою компаній. Це в результаті веде до нежиттездатності програм змін. Для того, щоб співробітники не сприймали реїнжиніринг як чергову поточну програму, менеджмент компанії повинен покласти відповідальність за нього на лінійних менеджерів, а не на адміністративний персонал.

Ще одним важливим моментом реїнжинірингу, який часто призводить до неефективності, є розпилення енергії між багатьма проектами. Двома важливими критеріями реїнжинірингу є ціленаправленість та сильна дисципліна, що повинні сприяти націленню зусиль на невелику кількість проектів.

Окрім цього, для ефективного проведення реїнжинірингу бізнес-процесів, важливим є те, що він не повинен ігнорувати корпоративну культуру компанії і має бути направлений на постійні комунікації і зворотні зв'язки [4].

Реїнжиніринг повинен стати для компанії її першочерговим завданням. Якщо реїнжиніринг стане однією з декількох програм компанії – він не дасть бажаних результатів. Компанія не зможе досягнути прориву в ефективності, що передбачає реїнжиніринг, якщо не буде потрібним чином вкладати в нього.

Якою б не була безпосередня причина провалу реїнжинірингу, її джерело, в будь-якому випадку, знаходиться в недостатньому розумінні старших менеджерів або слабкому лідерстві. Реїнжиніринг завжди народжується в кабінетах керівництва і чомусь часто там же і вмирає [1, с. 263].

Часто існує проблема в тому, що одразу ж після впровадження нових бізнес-процесів в компанії, керівництво забуває про них, вважаючи, що вони і так досить добре працюють. Проте, компанія повинна розуміти, що стоячи на місці і не розвиваючись далі, вона насправді не лише не стоїть на місці, а й відстає від конкурентів, які ніколи не сплять і постійно вдосконалюються. Тому що в умовах динамічного сьогодення, процес, що ще вчора був відмінний, сьогодні може бути вже задовільним, а завтра взагалі не відповідати вимогам ринку.

Компанія, яка прагне бути серед лідерів, повинна поставити собі довготермінову ціль – зробити здатність до реїнжинірингу невід’ємною частиною своєї роботи для того, щоб співробітники розглядали зміни як норму, а не як відхилення.

ВИСНОВКИ

З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Глобалізація та стрибкоподібний розвиток інформаційних технологій в ХХІ столітті значно посилили конкуренцію та змінили її характер. Тому для того, щоб компанії бути конкурентоспроможною та ефективною в сучасних динамічних умовах, їй слід ґрунтовно переглядати свої бізнес-процеси на відповідність сьогоднішнім вимогам ринку.

Реїнжиніринг бізнес-процесів доцільно застосовувати компаніям, незалежно від того перебувають вони в стані глибокої депресії, чи є досить успішними на ринку. Адже успішність сьогодні не гарантує успішності завтра. Звертаючись до реїнжинірингу, успішні компанії не лише прагнуть підвищити свою ефективність і повніше відповідати швидкозмінним умовам ринку, а й підняти планку і, тим самим, збільшили свій відрив від конкурентів.

Важливим в процесі реїнжинірингу є те, щоб правильно розгледіти діяльність компанії з точки зору процесів і, відкинувши всі знання про існуючий бізнес-процес, почати створювати його з чистого листа, враховуючи при цьому всі можливості, які відкриваються перед компанією завдяки інформаційним технологіям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майкл Хаммер, Джеймс Чампі. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе.: Пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 276 с.
2. Харрингтон Джеймс. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро. – 2002. – 314 с.
3. Майк Ротер, Джон Шук. Учиться видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности.: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 132 с.
4. «After Reengineering: Taking Care of Business» Jeff Moad, Datamation, Oct 15,1994

REFERENCES

1. Michael Hammer, James Champy (2011). Reengineering korporacii: Manifest revoljucii v biznese [Reengineering The Corporation. A manifesto for business revolution]. Mann, Ivanov i Ferber, Mosskva, 276 c. (in Russ.).

РІЦНУ