

УДК 658.5

Мишко О.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри «Фінанси і кредит»
Академії рекреаційних технологій і права

РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

BUSINESS PROCESS REENGINEERING IN ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

АНОТАЦІЯ

В статті розкрито сутність таких понять, як «процес», «система менеджменту якості», «реінжиніринг». Встановлено, що дієвим засобом сталого розвитку підприємства виступає вдосконалення організації виробництва на основі створення оптимальної системи менеджменту якості, заснованої на результатах моделювання бізнесу. В рамках системи забезпечення якості діяльності організації у роботі запропоновано певні заходи, виконання яких дозволить забезпечити стабільність фінансово-господарської діяльності підприємств. Визначено, що вдосконалити організаційну структуру підприємства, оптимізувати процеси виробництва доцільно шляхом реінжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: якість, управління якістю, система, менеджмент системи якості, процес, реінжиніринг.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыта сущность таких понятий, как «процесс», «система менеджмента качества», «реинжиниринг». Установлено, что эффективным способом устойчивого развития предприятия является улучшение организации производства на основе внедрения оптимальной системы менеджмента качества, основанной на результатах моделирования бизнеса. В рамках системы обеспечения качества работы организации предложены определенные меры, которые обеспечат стабильность финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Установлено, что усовершенствовать организационную структуру предприятия, оптимизировать процессы производства целесообразно путем реинжиниринга бизнес-процесов.

Ключевые слова: качество, управление качеством, система, менеджмент системы качества, процесс, реинжиниринг.

ANNOTATION

The paper reveals the essence of such concepts as process, quality management system and reengineering. It has been established that effective means of sustainable enterprise development serves for improving the organization of production through the creation of optimal quality management system based on the results of business modeling. As part of the quality assurance system of the organization activity specific measures have been proposed. They will ensure the stability of financial and economic enterprise activity. It has been stated that business process reengineering can improve the organizational structure of the enterprise and optimize production processes.

Keywords: quality, quality management system, system, quality management system, process, reengineering.

Постановка проблеми. Досягнення успіху в ринкових умовах неможливе без чіткої, всебічно продуманої і впровадженої системи заходів, спрямованих на забезпечення стабільного виробництва продукції, товарів або послуг заданого рівня якості. Питання оптимізації управління підприємством є вирішальним для керівників. Від якості безпосередньо залежить успіх бізнесу.

Керуючи якістю, ми керуємо проектами, ресурсами, маркетингом, персоналом, процесами виробництва. Багато підприємств до цих пір вважають: це їх справа, яким чином вони забезпечують якість. Але так відбувається до тих пір, поки не з'являються конкуренти. І тоді однієї декларації про здатність стабільно забезпечувати якість своєї продукції стає недостатньо. Потенційні замовники хочуть мати незалежне й об'єктивне підтвердження такої здатності, чим починаючи з кінця 80-х років у всьому світі є сертифікація системи менеджменту якості на відповідність спеціальним нормам, що містять мінімальні вимоги до таких систем. Змінити таке положення в Україні й інших країнах СНД можна, якщо змінити зі сторони керівників підприємств методи керівництва діяльністю в області якості, обумовленого розвитком у цих країнах повноцінних ринкових відносин. Фірма, у тім числі і українська, може стати якісною лише в результаті радикального реформування своєї корпоративної культури на принципах загального менеджменту якості – TQM (total quality management).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У теперішній час однією із серйозних проблем для українських підприємств є створення системи управління якістю, що підвищує продуктивність, конкурентоспроможність продукції, збільшує довіру до організації. За результатами досліджень встановлено, що дієвим засобом конкурентоспроможності підприємства виступає вдосконалена організація виробництва на основі діючої системи управління якістю. Проблематиці управління якістю присвячено багато досліджень учених різних країн, накопичений значний досвід в області менеджменту якості. Великий внесок у розробку теорії управління якістю внесли закордонні і вітчизняні вчені В. Віткін, А. Глічев, К. Ісікава, В. Ільїн, С. Ілляшенко, П. Калита, Ю. Койфман, М. Шаповал та ін. Проте проведені дослідження потребують подальшого вивчення досвіду використання систем управління якістю, їх вдосконалення шляхом створення оптимальної системи менеджменту якості, заснованої на результатах моделювання бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З'ясувати суть понять процесу,

управління якістю, дослідити особливості вдосконалення систем управління якістю на підприємстві шляхом реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичного використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Єдиний, визнаний у світі підхід до умов по оцінці систем якості, встановили стандарти ISO серії 9000 й одночасно регламентували відносини між виробниками і споживачами продукції. Іншими словами, стандарти ISO – тверда орієнтація на споживача [1; 2].

Для забезпечення ефективного функціонування організації необхідно визначити процеси, що застосовуються, механізми взаємодії та управління ними. Поняття процесу включає технологічний процес діяльності і послідовність дій від початку до кінцевого результату. Кожен із спеціалізованих процесів розглядають як складний процес, створений з більш простих [3, с. 133].

При цьому мова іде про культуру виробництва. Формування корпоративної культури на принципах TQM – це стратегічний напрямок розвитку, що веде до якості фірми. Але такий розвиток може бути успішним лише в тій випадку, якщо проектний підхід до організації на підприємстві системи якості одночасно буде і комплексним.

TQM припускає високу якість усієї роботи для досягнення необхідної якості продукції. Насамперед це робота, зв'язана з забезпеченням високого організаційно-технічного рівня виробництва, належних умов праці. Якість роботи включає обґрунтованість прийнятих управлінських рішень, систему планування. Особливе значення мають якість роботи, безпосередньо зв'язаної з випуском продукції (контроль якості технологічних процесів, своєчасне виявлення браку). Якість продукції є складовою і наслідком якості роботи. Для того щоб зробити ту чи іншу продукцію, виконати роботу, зробити послугу, необхідно здійснити цілий ряд операцій, підготовчих робіт. Кінцева якість залежить від якості роботи на кожному етапі.

Особливо слід відзначити такий напрямок, як забезпечення якості функціонування систем управління.

Головним є те, що впровадивши дієву систему менеджменту якості, підприємство стає готовим до конкурентної боротьби і створює умови для свого подальшого розвитку.

Система управління – це послідовний набір взаємозалежних та взаємодіючих організаційних і практичних заходів, спрямованих на впровадження політики та встановлення і досягнення відповідних цілей. Організаційні заходи повинні забезпечити вдосконалення операційних процесів. Ефективна система управління повинна забезпечувати визначення ризиків, їх контроль та збільшувати можливості для вдосконалення діяльності організації з метою задоволення вимог зацікавлених сторін. Дієва система управління включає в себе практичні

та організаційні заходи. Управління процесами в межах організації називається «підходом на основі процесів» [4, с. 74].

Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів: зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну або горизонтальну на рівні вищого керівництва та бригадну – на рівні бізнес-процесів; формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів. Уся суть реінжинірингу бізнес-процесів побудована на системі докорінних перетворень в організації. Спочатку відбувається моделювання організації, а потім – зміна цієї моделі під рішення конкретних завдань, частіше за все складом рішучого видалення нераціональних складових.

Досліджуючи реінжиніринг, встановлено, що ключовим його елементом є ретельне конструювання такого рішення бізнес-процесів, при якому забезпечується «прорив», який забезпечить радикальне підвищення підсумкової ефективності в діяльності підприємства. Саме тут «кількість» потрібно перевести в «якість», тому що тільки якісний стрибок дозволить підприємству вийти на зовсім новий рівень і на цій основі розвиватися далі, використовуючи еволюційні вдосконалювання. Саме такий перехід на більш якісний рівень слід вважати реінжинірингом. В той же час реінжиніринг це не просто один із засобів успішного розвитку підприємницької діяльності – це новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність. В цілому він являє собою процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт. Однак слід мати на увазі, що процес проведення реінжинірингу на підприємствах не є ізольоване число технологічних рішень, а складова частина комплексної системи перетворення підприємницької діяльності підприємства. На сьогодні конкурента здатність підприємства в значній мірі залежить від можливості перетворення основних процесів підприємства в підтримку стратегічних ініціатив, що здатні задовольнити вимоги споживача. Поява комп'ютерних програм для підтримки управління змінами стала можливою після прийняття стандартів опису тих елементів керування, яким не властивий кількісний вимір (бізнес-процеси, структура). Основу діяльності організації становлять її бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями організації. Підприємство повинно удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, розвиватись інноваційним шляхом. Це дає можливість проникнути в нові сфери діяльності. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності організації, пов'язаних з виробництвом товарів та послуг, які корпорація

або робить, або продає і поставляє, або робить все це в сукупності [5, с. 25].

Реінжиніринг – це відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером. Повертаючись до міжнародних стандартів ISO сімейства 9000, які направлені на застосування процесного підходу при розробці, впровадженні та поліпшенні результативності системи управління якістю з метою підвищення задоволеності споживача, варто пам'ятати, що процесно-орієнтований підхід до СУЯ складається із систематичного визначення процесів, їх взаємодії, а також управління ними. По суті, СУЯ – це правила взаємодії підрозділів всередині підприємства та формування грамотного алгоритму всієї виробничо-господарської діяльності. Добре налагоджена система управління якістю дозволить підприємству запобігти виникненню ризиків, зменшити можливі економічні витрати, забезпечити нормальне функціонування усіх відділів, цехів та підрозділів, підвищити продуктивність праці. Вдосконалення СУЯ передбачає розробку:

- підходів до формування бізнес-процесів і їх моделей;
- процесно-орієнтованої організаційної структури;
- системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ;
- оцінку ефективності запропонованих заходів.

Вдосконалена система управління якістю на підприємстві:

- служить інструментом для відстеження і контролю всіх процесів;
- забезпечує випуск якісної продукції;
- підвищує продуктивність, конкурентоспроможність підприємства;
- збільшує довіру до нього;
- сприяє постійному вдосконаленню організації;
- забезпечує впевненість у компетенції та визнання на національному і міжнародному рівнях.

Система управління якістю сприяє розвитку ініціативи, творчості працівників, поліпшенню якості продукції. Розв'язувати проблему поліпшення якості продукції стає все більш складно – необхідний комплексний, системний підхід, який можна здійснити лише на основі посилення ролі інформаційних технологій. Інформація, інформаційні технології, як інші структурні елементи організації, набувають великого значення для діяльності підприємства. Інформаційна стратегія впливає на бізнес-стратегію підприємства та забезпечує отримання конкурентних переваг [6, с. 183].

Різноманітність процесів викликає наявність великого обсягу документованих процедур. Впровадження системи управління якістю, внутрішній документообіг ускладнюють організаційну діяльність підприємства.

Якісне покращення окремих напрямків діяльності організації є метою реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг розглядається як ключовий фактор підвищення ефективності роботи підприємств. Термін «реінжиніринг бізнес-процесів» вводить у науковий та управлінський обіг на початку 1990-х років. Необхідність реінжинірингу пов'язана з високою динамічністю сучасного ділового світу. Нескінчені зміни в технологіях, на ринках збуту спонукають підприємство зберегти свою конкурентоспроможність шляхом перебудови корпоративної стратегії та тактики. Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, яке налаштоване на постійне підвищення ефективності функціонування, є розробка та впровадження надійної та функціональної системи управління якістю, що дасть можливість йому досягти максимальної якості в роботі. Мета реінжинірингу конкретизується завдяки виконанню трьохрівневої системи завдань. До завдання першого порядку належить: впровадження системи управління якістю відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2009, 14001:2004; застосування стратегічного управління як основи розвитку; організаційна реструктуризація підприємства; створення організації управління, що забезпечує постійне навчання персоналу; формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення СУЯ. Інформаційне забезпечення бізнес-процесів підприємства функціонує як сукупність взаємопов'язаних процесів [7, с. 75].

Завданням другого порядку є впровадження технології, що повністю буде задовольняти потреби споживачів, партнерів, інших зацікавлених осіб; проведення комплексу робіт з реінжинірингу основних бізнес-процесів для забезпечення високої якості робіт і послуг, підвищення ефективності діяльності підприємства загалом; формування дієвих команд фахівців, які в комплексі вирішують завдання ефективного функціонування бізнес-процесів; гармонізація інтересів усіх учасників проекту, а також зусиль керівництва та працівників компанії щодо досягнення стратегічних завдань шляхом впровадження системи збалансованих показників якості. Завдання третього порядку: проектне управління процесами реалізації заходів стратегічного плану; формалізація бізнес-процесів операційної діяльності; здійснення комплексного плану автоматизації бізнес-процесів, а також процесів розробки та впровадження нових послуг, робіт; виконання комплексу робіт щодо реінжинірингу бізнес-процесів.

Основою реінжинірингу підприємства є реінжиніринг бізнес-процесів. Питання полягає не тільки в тому, яким способом процеси пов'язані між собою, але і як здійснюється їх координація. Пов'язані між собою процеси можуть бути традиційними та інноваційними. При цьому підрозділи, що виконують зазначені функції (процеси), існують паралельно і управляються

по вертикалі з одного центру і як підрозділи, що виконують основні функції (процеси) та координуються між собою, будучи ланками одного горизонтального технологічного ланцюжка. В результаті реінжинірингу бізнес-процесів підприємства відбувається інноваційне поєднання бізнес-процесів. Для управління процесами як системою необхідно мати чітко сформульовану процесну структуру, тобто вибудувати її в певному взаємопов'язаному порядку. Оскільки кожен процес призначений для одержання результату, що буде використовуватися далі задля одержання наступного результату на подальших етапах і вищих рівнях виробництва, організаційна структура має забезпечити досягнення загальних цілей компанії. Структура процесів визначається структурою дерева цілей підприємства. Саме тоді вдосконалення процесів буде найефективнішим засобом досягнення цілей. Таким чином, в результаті реінжинірингу бізнес-процесів існуюча функціональна структура підприємства поступиться місцем новій структурі, в якій сформовані горизонтальні технологічні зв'язки за основними бізнес-процесами, на чолі яких стоять процесні менеджери.

Висновки. Виходячи з аналізу цілей, завдань і змісту реінжинірингу бізнес-процесів, можна відзначити низку його суттєвих властивостей:

1. Реінжиніринг означає сміливу і рішучу відмову від застарілих догм, норм і правил. Якщо інжиніринг (від англ. Engineering) означає проектувати, винаходити, вигадувати, то реінжиніринг – це означає перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша».

2. Реінжиніринг застосовується не для того, щоб зробити «косметичний ремонт» і невеликі зміни на підприємстві, це «капітальний ремонт» для досягнення істотних покращань у

бізнесі. Реінжиніринг – інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи. Він може успішно застосовуватися лише тоді, коли керівництво підприємства усвідомило необхідність революційних змін.

З огляду на це доцільно вдосконалити організаційну структуру підприємства шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, при якій всі структурні підрозділи будуть взаємодіяти один з одним, в якій буде зручніше контролювати всі бізнес-процеси підприємства, що дасть можливість контролювати якість вихідного продукту, оптимізувати процеси виробництва, його аналізу, ефективно обмінюватись інформацією, сприяти її інтеграції у виробничі системи, які використовуються в підрозділах підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Системи управління якістю. Вимоги ДСТУ ISO 9001:2009. Національний стандарт України. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.
2. Міжнародний стандарт ISO 8402. «Якість. Словник».
3. Павлов В.І., Мишко О.В. Трансформація систем управління якістю товарів в Україні : [монографія] / В.І. Павлов, О.В. Мишко. – Рівне : НУВГП, 2009. – 202 с.
4. Інформаційний бюлетень з міжнародної стандартизації. – 2004. – № 2. – 126 с.
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : [підручник] / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
6. Кірільєвніна О.О. Концептуальні положення інформаційного інжинірингу підприємства на сучасному етапі його розвитку / О.О. Кірільєвніна // Моделювання регіональної економіки : зб. наук. праць. – Івано-Франківськ : Плай. – 2012. – № (19). – С. 179–188.
7. Заяць Н.О. Формування інформаційного поля підприємств як базова основа реалізації бізнес-процесів / Н.О. Заяць // Вісник Львівського інституту економіки і туризму : зб. наук. ст. – Львів : ЛІЕТ. – 2014. – № 9. – С. 74–78.