

УДК: 65.0+658

Крамаренко І. С.  
Цибко М. О.Миколаївський міжрегіональний інститут розвитку людини  
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ:  
ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Досліджено теоретичні основи застосування реінжинірингу у вищих навчальних закладах. Описана концепція бізнес-процесів для підвищення управління ефективністю навчальних закладів. Відображено технологія проведення реінжинірингу.

**Ключові слова:** бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, реінжиніринг навчального процесу.

**Постановка проблеми.** Докорінні зміни, що відбуваються у всіх сферах суспільного життя, вимагають перебудови всіх підприємств, зокрема із застосуванням інноваційних технологій, інновацій, модернізації та оптимізації бізнес-процесів, це стосується, в першу чергу, і вищі навчальні заклади (ВНЗ). Організаційні зміни у вищих навчальних закладах відбувається постійно і саме тому необхідно проводити їх за допомогою ефективного методу та інструменту. Таким інструментом докорінних змін є реінжиніринг.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню теоретичних основ реінжинірингу бізнес-процесів присвячено багато праць вчених-економістів, зокрема: М. Робсоном, Ф. Уллахом [1], М. Хаммер Дж. Чампі [2], С. Ойхман [3], В. Медінський [4], Т. Давенпорт [6]. Проте поза увагою залишається питання використання реінжинірингу у вищих навчальних закладах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на підвищений інтерес знаних науковців до обраної проблематики, дослідження реінжинірингу бізнес-процесів та провадження у вищих навчальних закладах не втрачає актуальності.

**Мета статі.** Розкрити теоретичні основи використання реінжинірингу бізнес-процесів у вищих навчальних закладах.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з постійно мінливими потребами ринку, орієнтацією виробництва товарів і послуг на індивідуальні потреби замовників і клієнтів, безперервним вдосконаленням технічних можливостей і сильною конкуренцією. У цих умовах в менеджменті підприємств відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих ресурсів на організацію динамічних бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом (БП) будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних операцій (робіт) з виготовлення готової продукції або виконання послуг на основі споживання ресурсів. Управління бізнес-процесами націлене на виконання якісного обслуговування споживачів (клієнтів). При цьому в ході управління бізнес-процесами всі матеріальні, фінансові та інформаційні потоки розглядаються у взаємодії. На прикладі вищого навчального закладу розглянемо як відбуваються бізнес-процеси в установі (рис. 1).

Одна з новітніх концепцій розвитку процесоорієнтованого управління базується на формуванні системи реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), яка була створена у 90-х роках ХХ сторіччя. В теперішній час даний підхід широко використовується провідними компаніями світу.

Не можна не погодитися з Гончаровою М.Л. та Розкошною О.А., що вперше термін «РБП» був введений М. Хаммером – батьком першого, «традиційного» підходу до РБП, який припускає створення нових бізнес-процесів (БП) «з чистого паперу». Автори даної концепції американці – Майкл Хаммер і Джеймс Чампі у книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції у бізнесі» пишуть: «На прохання дати стисле визначення реінжинірингу ми відповідаємо: його суть у тому, щоб розпочати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур, або латання окремих дір в існуючих системах. Реінжиніринг – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації [5].»

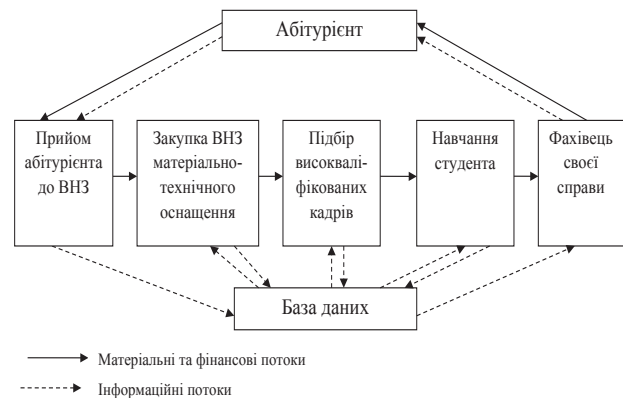


Рис. 1. Структура бізнес-процесів

Згідно з визначенням М. Хаммера і Д. Чемпі [2], реінжиніринг бізнес-процесів (BPR-Business process reengineering) визначається як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів (БП) для досягнення корінних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства».

Метою реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є цілісне і системне моделювання, а також реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – складний комплекс організаційних, інформаційних та

інженерних заходів, спрямований на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії (підприємства) шляхом моделювання, аналізу та перепроектування існуючих бізнес-процесів.

Гончарова М.Л та Розкошна О.А. вважають, що термін РБП містить в собі три ключові складові: істотне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроектування організації та бізнес-процеси. Розкриття змісту ключових складових надасть можливість остаточно визначитись щодо сутності реінжинірингу [5].

Отже, істотне поліпшення розвитку організації – це не просто покращення певної характеристики діяльності останньої в цілому або окремої її ланки. В першу чергу – це перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву у діяльності, забезпечення стрімкого підвищення результатів функціонування.

Радикальні перетворення означають не поліпшення існуючого стану розвитку, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих підходів щодо функціонування організації, а абсолютну відмову від того, що було раніше, застосування докорінно нових підходів у здійсненні виробничих процесів.

Третя складова – «бізнес-процеси» означає стійку, цілеспрямовану сукупність взаємозалежних видів діяльності (послідовність виконуваних робіт), що за певною технологією забезпечуватимуть створення цінностей у вигляді продукту чи послуг для споживачів [5].

На нашу думку, реінжиніринг більш розгорнутий термін і характеризується принциповістю та кардинальністю. Тобто, якщо ви обрали перепроектування свого бізнесу за допомогою реінжинірингу, повинні також розуміти наступне:

- реінжиніринг показує, що організація повинна зробити, а потім як це зробити. При цьому нічого не приймається на віру, реінжиніринг ігнорує існуючі положення речей та зосереджується на тому, якими вони повинні бути;

- реінжиніринг – це не дрібні або поступові покращення, це скачкоподібний ріст ефективності. Якщо установа відстає на 10% від планових показників, якщо її затрати на 10% вище необхідних, якість на 10% нижче необхідного, а сервіс необхідно покращити на 10%, то реінжиніринг їй не потрібен. Для незначних змін необхідно провести невеликі корегування, а для кардинальних покращень підірвати старе і замінити його абсолютно новим.

На основі вище викладеного, необхідно виділити три типи підприємств, що займаються реінжинірингом:

- організації з великими проблемами;
- організації, керівництво, яких передбачає насування проблем;
- організації, знаходяться в розквіті сил, ні в найближчому, ні в образному майбутньому труднощі не передбачуються, але керівництво ставить масштабні цілі та проводить активну політику.

В основу реінжинірингу бізнес-процесів покладено ідею переходу від функціонального підходу до процесного.

Деякі підприємства і сьогодні значною мірою організовують свою діяльність за принципами, які виходять із теорії А.Сміта, характерними для масового виробництва типової продукції, що виконується великою кількістю некваліфікованих працівників з використанням простого обладнання. При традиційній структурі компанії увага фокусується на завданнях, роботах, моделях,

структурах. Сучасний ринок потребує орієнтації на окремі групи споживачів. Ринок продуктів та послуг став набагато ширшим, а конкуренція – агресивнішою, учасники ринку добре поінформовані щодо альтернатив постачання необхідної їм продукції та послуг.

Сьогодні для сучасного підприємства, організації або установи державної чи приватної форми власності – головними факторами розвитку та конкурентоспроможності є: клієнти, конкуренція та корінні зміни. Це притаманно і вищим навчальним закладам (ВНЗ).

Вищі навчальні заклади, в яких сформовано менталітет національності та монопольності, важче за все зміряються з тим, що на сьогодні важливий кожний студент. Відмовивши одному студенту, вищий навчальний заклад може не знайти йому заміну. В Україні досить багато освітніх установ різних рівнів акредитації. Прийшовши до ВНЗ, абітурієнт є потенційним клієнтом і втрапивши його керівники закладу можуть не знайти йому заміну. Тому необхідно розробити комплексні програми з якості надання освітніх послуг для збільшення та утримання кожного студента, який переступив поріг ВНЗ. Адже студент володіє великою владою, іншими словами може проявити велику розбірливість і вибагливість.

Колись все було набагато простіше – незначна кількість учбових закладів і стандартні освітні послуги. А тепер конкуренція не тільки виросла, але і збільшився спектр навчальних послуг, різноманітність спеціальностей і кваліфікацій, які пропонують ВНЗ. Тотожні освітні послуги пропонуються майже у кожному третьому закладі, але індикатори конкуренції різні: ціна, вибір, якість, працевлаштування, стажування за кордоном та ін. Тому конкуренція серед ВНЗ дуже велика і завдяки цьому вони більш динамічно розвиваються.

Корінні зміни відбулися не тільки в клієнтах і конкурентах, а і в сутності самих змін. По-перше, вони стали повсякденними і постійними, сьогодні – це норма. По-друге, зміни проходять скоріше тому, що наша економіка перебуває в стані трансформації і це супроводжується глобалізаційними та інтеграційними процесами. Швидкість технічних та технологічних змін також підштовхують до новаторства. Тому клієнти, конкуренція і корінні зміни створили нові умови і стають більш очевидними, установи, створені для праці в одних обставинах, не можливо ефективно покращити при інших.

Реінжиніринг пропонує перейти від застарілої організації робіт до управління процесами – множини кроків діяльності, яка починається з одного або більше входів і закінчується створенням послуг, які необхідні клієнтові (абітурієнтові). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові послугу, яка б задовольняла його за вартістю, якістю і сервісом.

Концепцію бізнес-процесів можна застосувати для підвищення ефективності ВНЗ, для цього можна використовувати такі методи: крос-функціональне рішення проблем, процесорні структури, опис і керування процесами (рис. 2).

Крос-функціональне рішення проблем – це найпростіший спосіб використання бізнес-процесів для виявлення «ідентифікації» потрібних проблем, це можливо методологічно вирішити наступним чином:

- використовувати формальну «істотну» організаційну структуру – «групу» для постановки проблеми, її аналізу, збору даних з цієї проблеми,

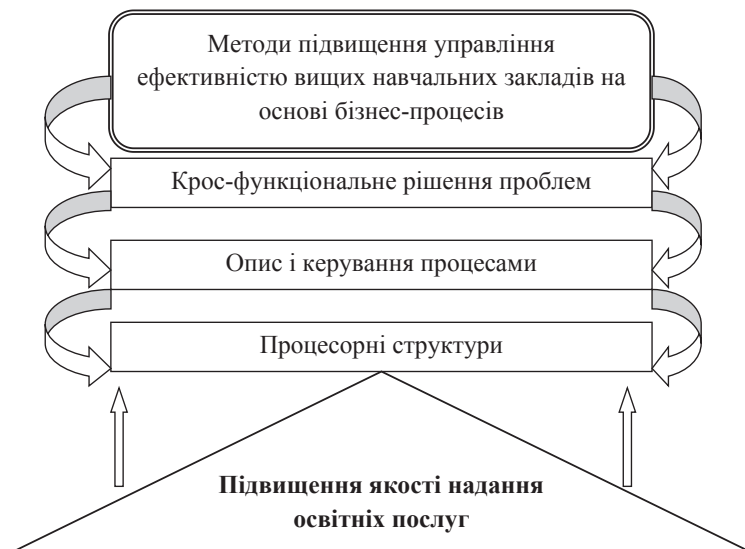


Рис. 2. Концепція бізнес-процесів для підвищення управління ефективністю вищих навчальних закладів

розробки і тестування можливих альтернативних рішень і вибору найбільш кращого варіанту застосувати системний підхід шляхом проведення реінжинірингу процесів діяльності установи.

Опис і керування процесами – метод стосується визначення важливих процесів діяльності установи згідно з єдиними і строгими принципами, це можливо за рахунок використання безлічі способів, але досвід показує, що найбільш успішним є метод управління якістю наданих послуг, що включає:

- опис місії «фундаментальних цілей діяльності» організації, підрозділу або відділу;
- перелік ключових факторів успіху, які необхідні і достатні для забезпечення місії; однією з головних проблем при цьому є скорочення числа критичних чинників успіху, які претендують на включення в цей список, зазвичай рекомендується залишати в списку не більше восьми;
- опис процесів, які здійснюються в даний час, і нових, які потрібні для досягнення місії (зазвичай в організації мають місце від 20 до 30 різних процесів); на цій стадії процеси ранжуються за важливістю та ефективністю; в групу, яка приймає рішення і описує процеси, зазвичай входять особи, найбільш зацікавлені в ефективності процесу [1].

Процесорні структури – це третій шлях реалізації знань про бізнес-процеси дозволяє визначити організаційні структури і управляти самою організацією. Структури, що спираються на бізнес-процеси шляхом створення робочих команд, мають необхідних фахівців і відповідають за здійснення процесу; потрібно чітко розуміти, що ідея керівництва процесом не замінить собою існуючу організаційну структуру – «тут працює принцип матричної структури». Субпроцеси не обов'язково виділяються за принципом відповідності обов'язків тих чи інших підрозділів, які можуть бути багатofункціональними [1, 6].

Реінжиніринг висуває на перший план нові цілі і методи, які диктуються сучасною ситуацією:

- різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- різке зниження числа працівників і деяких витрат на виконання функцій;
- робота зі студентом в режимі «24 години 365 днів»;

- опора на зростання мобільності персоналу;
- робота на майбутні потреби студента;
- прискорене просування нових технологій;
- формування інформаційного суспільства.

Разом з тим реінжиніринг припускає:

- постійне підвищення якості освітніх послуг на відміну від підвищення прибутку «за всяку ціну»;
- трансформування та динамічне вдосконалення організації роботи;
- визначення критеріїв якості споживачем;
- віднесення в центр увагою не числового показника результату тієї чи іншої виробничої функції діяльності, а якості процесу його виконання;
- дослідження та усунення недоліків навчальної системи, а не окремих працівників;

– зняття бар'єрів, встановлених навчальними підрозділами, організація групової роботи;

– надання працівникам можливості пишатися результатами своєї роботи (один з головних результатів реінжинірингу);

– зниження витрат на освітні послуги (побічний результат реінжинірингу) [1, 6].

Технологія реінжинірингу за умови, що в процесі управління користувачем застосовується сучасна інформаційна технологія управління, включає:

- стратегічне і тактичне планування, що включають розробку або обґрунтування стратегічного плану, розробку або обґрунтування планів реорганізації навчальної системи, розробку або обґрунтування тактичних планів, розробку критеріїв оцінки ступеня досяжності результату для кожного з процесів, ініціацію проекту реінжинірингу;
- реінжиніринг бізнес-процесів, що полягає у здійсненні вичерпного аналізу, тобто проведенні аналізу робіт і інформаційних потоків, побудові моделі даних і процесів, виконанні калькуляції вартості робіт і тимчасовому аналізу робіт тощо;

– аналіз можливих шляхів перебудови і поліпшення процесів, що включає вибір варіанта реінжинірингу і побудова моделі бажаного стану бізнес-процесів, здійснення функціонально-вартісного аналізу і прийняття рішення про проведення реінжинірингу, виконання власне перепроєктування процесів, тобто рішення багатокрокового завдання отримання специфікації бажаного процесу;

– управління змінами, при якому необхідно чітко уявляти зміни, які є наслідком реінжинірингу процесів; розробити структурні зміни, які знадобляться для підтримки нових процесів; розробити програму, яка визначить зміни культури організації, необхідні при переході на нові умови роботи; усунути бар'єри, що не дозволяють впроваджувати нове управління;

– управління зміною інформаційної технології управління, для якого треба вибрати прогресивну інформаційну технологію управління таким чином, щоб вона максимально відповідала головній меті організації, забезпечувала відповідність результатів процесу стандартам якості, розмір інвестицій в інформаційну технологію і рівень ризику від її впровадження повинні задовольняти установу;

– підготовку інфраструктури для реінжинірингу, тобто вибір конфігурації технічної платформи для підтримки інформаційних і комунікаційних вимог, розробку або придбання прикладних систем і баз даних, їх тестування і постачання документацією, розробку плану системної інтеграції, тобто відбір і перенесення елементів старих систем в нову систему або заміну неефективних систем, що вимагають значних витрат на обслуговування;

– реалізацію проекту, що включає перевірку затверджених документів і розробку плану управління проектом з встановлення та розгортання систем, інсталяцію і тестування інформаційних систем, реалізацію програм з перепідготовки та

навчання персоналу, виведення з експлуатації старих інформаційних систем в ході експлуатації, забезпечення процесу безперервного поліпшення функціонування організації [1, 6].

**Висновки і пропозиції.** Дослідження теоретичних основ реінжинірингу бізнес-процесів показало, що це найдієвіший та найефективніший метод перепроєктування існуючих процесів в організації, який застосують, як успішні підприємства, так і з великими труднощами. Тому для постійного удосконалення роботи вищих навчальних закладів, використання реінжинірингу є допоміжним заходом, для поліпшення та найкращого впровадження нововведень.

#### Список літератури:

1. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес- процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 214 с.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи [Текст] – СПб. : Из-во С.-Петербургского вуза, 1997. – 332 с.
3. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологи / Е.Г Ойхман, Э.В. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1998. –352 с.
4. Медынский В.Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства : [учеб. пособ.] / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов ; [под ред. проф. В.А. Ирикова]. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 300 с.
5. Гончарова М.Л. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів / М.Л. Гончарова, О.А. Розкошна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/21\\_NNP\\_2010/Economics/70584.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NNP_2010/Economics/70584.doc.htm).
6. Введение в информационный бизнес / Под ред. В.П. Тихомирова, А.В. Хорошилова. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 230 с.
7. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Tecnology / T. Davenport. – Boston, MA. : Harvard Business School Press, 1993.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. – New York, NY : HarperBusiness, 1993. – 223 с.

**Крамаренко И. С.**

**Цибко М. А.**

Николаевский межрегиональный институт развития человека

Открытого международного университета развития человека «Украина»

#### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕИНЖИНИРИНГА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

##### Резюме

Исследованы теоретические и методические основы применения реинжиниринга в высшем учебном заведении. Описана концепция бизнес-процессов для повышения управления эффективностью учебных заведений. Отражена технология проведения реинжиниринга.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг учебного процесса.

**Kramarenko I. S.**

**Tsibko M. O.**

Mykolaiv Interregional Institute of Human Development

of the High Educational Establishment Open International University of Human Development «Ukraine»

#### THE USAGE OF REENGINEERING IN HIGH SCHOOL INSTITUTION: THEORETICAL ASPECT

##### Summary

Studied theoretical and methodological foundations of application reengineering in higher education. We describe the concept of business processes to improve performance management schools. Displaying reengineering technology.

**Key words:** business process, reengineering business processes, reengineering of the educational process.