

УДК 658.589.01

В.Л. Корінев, проф., д-р екон. наук

Класичний приватний університет, м. Запоріжжя

Роль реінжинірингу в підвищенні ефективності підприємницької діяльності підприємства

У процесі проведеного дослідження встановлено, що вітчизняні підприємства приділяють недостатньо уваги процесу підвищення ефективності їх підприємницької діяльності на основі впровадження сучасних управлінських технологій. Розроблено методичний підхід до проектування реінжинірингу на підприємстві та відповідний алгоритм його впровадження. Визначено особливості даного процесу з урахуванням характеру підприємницької діяльності підприємств та умов вітчизняного ринку.

реінжиніринг, бізнес-процес, підприємницька діяльність, управління технічними об'єктами, організація діяльності, інженерний підхід, моделювання

Постановка проблеми. Вітчизняні підприємства працюють в умовах постійно зростаючої конкуренції, науково-технічного прогресу, а також, коли інформаційна складова й ступінь швидкості її дії впливає на кінцеві результати діяльності підприємств. У зв'язку з цим відбувається корінна зміна традиційних поглядів на існування й розвиток суб'єктів ринку, поступове перетворення організаційних і виробничих структур у бік формування бізнес-процесів. Саме на даному етапі найбільш актуальною є можливість набагато більш ефективно використовувати таке важливе досягнення сучасного менеджменту, як реінжиніринг, що зумовлює можливість підприємства вийти на якісно новий рівень розвитку, усунути кризові явища тощо.

Аналіз останніх досліджень. Проблемі удосконалення організації діяльності підприємств з використанням реінжинірингу присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Питання даного напрямку діяльності розробляли такі вітчизняні вчені України, як: Абдикеев Н.М., Гнатуш А., Данько Т.П., Ільдеменов С.В., Кісельов А.Д., Ковальов С.М., Ковальов В.М., Ойхман Є.Г., Попов Е.В., Челомей В.Н., Хаммер М. та інші.

Мета даної статті. Удосконалення процесів організації виробництва актуалізує для України завдання ефективного розвитку вітчизняних підприємств як інструменту зміцнення їх конкурентоспроможності на ринку. В цьому контексті реінжиніринг виступає як один з найважливіших елементів господарського механізму сучасних економічних систем і повинен вирішувати зазначену проблему.

Прагнучи вижити в конкурентному середовищі, підприємства змушені прикладати усе більше зусиль для управління змінами, і для того, щоб повністю відповідати вимогам вітчизняного ринку. Для цього їм необхідна зміна базових принципів власної організації бізнес-процесів з орієнтацією на їх функціональні складові.

За цих умов особливої актуальності повинно набувати впровадження реінжинірингу в організацію діяльності підприємствах. Тому існує потреба у системному дослідженні методичних і прикладних аспектів процесу реінжинірингу з урахуванням особливостей процесу ефективної організації виробництва продукції та її реалізації на вітчизняних підприємствах. Це визначило мету статті та напрям обраного дослідження.

Виклад основного матеріалу досліджень. Досліджуючи реінжиніринг

встановлено, що ключовим його елементом є ретельне конструювання такого рішення бізнес-процесів, при якому забезпечується “прорив”, тобто таких рішень, які приведуть до радикальної зміни не тільки вихідних цих процесів на підприємстві, але й забезпечать 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 [1].

В той же час реінжиніринг є не просто один зі засобів успішного розвитку підприємницької діяльності – це новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність [4]. 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. Як правило, робота з реінжинірингу починається зверху, коли підприємство розглядається на макрорівні. Це дозволить виявити й реалізувати основні резерви підприємства, оскільки понад 50% резервів зниження собівартості й підвищення прибутку лежать за межами підприємства[2].

На сьогоднішній конкурентоздатність підприємства в значній мірі залежить від можливості перетворення основних процесів підприємства в підтримку стратегічних ініціатив, що здатні задовольнити вимоги споживача. Більше того, не дуже давно в побут увійшов термін «екс-інжиніринг». Його суть полягає в розширеній перебудові бізнес-процесів, що виходить за корпоративні рамки. Незважаючи на те що більшість підприємств найчастіше не встигають завершити реорганізацію бізнес-процесів, у такий спосіб вибирається всеосяжна перебудова цих процесів з метою поліпшення їх підприємницької діяльності. Певну перевагу мають ті підприємства, що зуміли закласти необхідні принципи у свою роботу.

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). Для постановки завдання управління бізнес-процесами провадяться ті ж самі дії, що характерні й для управління технічними об'єктами. Інакше кажучи, існує певний набір стандартних рішень, що поєднуються в певну модель, виходячи з конкретної ситуації. Більше того, варто контролювати й сам процес змін, тому що на практиці дана робота проводиться з вимірюваними конкретних параметрів, які потрібно порівнювати із проектними.

На етапі проектування організації підприємницької діяльності з використанням реінжинірингу створюється проектна група, що складається з консультантів, які займаються питаннями бізнес моделювання й фінансів [3]. Діяльність даної групи включає в себе десять основних етапів (рис.1).

Особливу увагу при проектуванні реінжинірингу на підприємстві слід приділяти третьому етапу. На даному етапі здійснюється систематизація процесів організації, вибираються з них пріоритетні, ключові й “відтинаються” бізнес-процеси, що лежать тяжким тягарем на підприємстві [4]. Принципово важливо виявити запити споживачів, запланувати заходи, необхідні для їхнього обліку, а головне - обґрунтувати доцільність конкретних організаційних змін, безпосередньо орієнтованих на задоволення споживчого попиту. Необхідно виявити основні чинники, що перешкоджають проведенню успішної підприємницької діяльності підприємства, а також можливі витрати й очікувані результати.

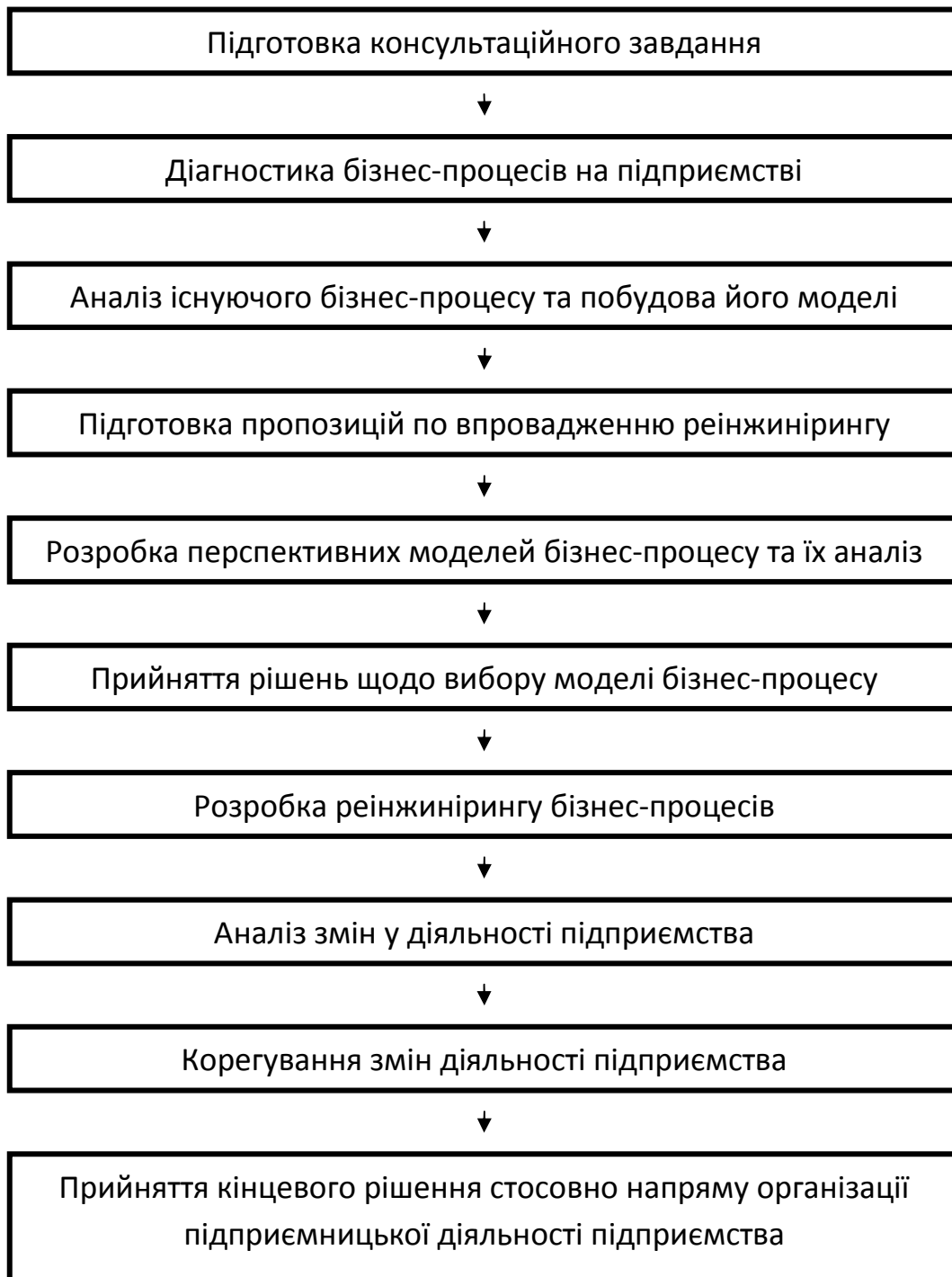


Рисунок 1 - Етапи процесу проектування реінжинірингу на підприємстві

У сучасних умовах керівництво підприємства повинно постійно вводити певні нововведення, щоб не відставати від конкурентів або просто відповідати вимогам сьогоденного ринку. У зв'язку з цим йому з подвійною силою слід застосовувати процесний підхід до вирішення даної проблеми.

Популярність же процесного підходу виникла не просто так, адже він практично ідеально підходить для проведення змін на підприємстві. При цьому не можна обмежитися діяльністю одного відділу. У даному разі підприємства, як правило, зорієнтовані на вирішення крос-функціональних завдань. Так, при реформуванні відділу продажів доцільно переглянути діяльність фінансових служб.

На жаль, впровадження інженерних технологій не здатне повністю вирішити

проблему, а тому для побудови клієнтозорієнтованої системи з високим рівнем адаптивності на перший план необхідно вивести побудову міжкорпоративних і внутріорганізаційних комунікацій, технічна частина яких дійсно опирається на процесний підхід і досягнення в області інженерних технологій. При введенні процесного управління паралельні впровадження систем автоматизації стають не просто даниною моді, але життєво необхідною її складовою частиною.

На сьогодні існує два різних підходи до перетворень, порівняння яких дозволяє визначити ту різницю, на яку найчастіше не звертають уваги керівники підприємств. Мається на увазі реінжиніринг і безперервне вдосконалювання процесу управління. Основна ідея першого – радикальне переосмислення з наступним перепроєктуванням підприємства. Даний процес повністю заснований на інженерному підході. У даному разі зміст опису бізнес-процесів для реінжинірингу – це моделювання організації для наступної зміни моделі відповідно до поточних і перспективних завдань підприємства стосовно організації підприємницької діяльності.

Тобто спочатку будується модель з урахуванням реальної ситуації, а потім з орієнтацією на перспективу. Після цього починається перехід від першого до другого етапу з використанням програмних й апаратних методів. Втім, як правило, все це обмежується «відрубанням» нераціональних вузлів або функцій. Суть безперервного вдосконалювання полягає в довгостроковому розвитку процесу організації підприємницької діяльності на підприємстві через розвиток її складових.

Слід відмітити, що реінжиніринг втілюється на підприємстві, як правило, стрибкоподібно, у великих масштабах і проводиться зверху вниз. Він характеризується можливістю радикального відновлення й здатністю швидко й реально принести матеріальний прибуток. Більше того, він дозволяє створювати нові технології процесів. Правда, це пов'язано зі значними ризиками, що зумовлені кардинальністю, нестабільністю, концентрацією ресурсів у часі та високим рівнем неприйняття нововведень із боку службовців підприємства

У функціональній структурі можна провести реінжиніринг будь-якої деталізації і навіть призначити «керівників процесів» поряд з начальниками відділів. Однак при цьому необхідно зберегти принцип єдиноначальності та дуже чітко розписати зони відповідальності, повноваження й процедури взаємодії для кожного стику матриці моделі. Принаймні, ефективність структури в такому випадку буде помітно вище.

З іншого боку, реінжиніринг втілюється безупинно й знизу догори. Більше того, безперервне вдосконалювання більш доцільно з погляду збереження соціальної рівноваги [5]. Мається на увазі, що зміни відбуваються природним шляхом, не зустрічають опору від колективів і використовують резерви, закладені в існуючих технологіях. Втім, ця діяльність найчастіше страждає зайвою повільністю прийняття рішень, завищенням вимог до свідомості всіх учасників процесу та вкрай обмеженими можливостями для самого вдосконалювання.

Враховуючи вище розглянуті особливості розроблено загальний підхід до реінжинірингу на підприємстві (рис.2). Важливо пам'ятати, що займатися розробкою відповідної моделі повинні не системні програмісти, а менеджери. Саме вони повинні аналізувати наслідки моделей бізнесу з використанням імітаційного моделювання.

На першому етапі особливу увагу слід звернути на кадровий склад персоналу підприємства, його кваліфікацію й досвід, провести оцінку потенційних і реальних ринків по найбільш перспективним для підприємства напрямом підприємницької діяльності. При розгляді альтернатив позиціонування для найбільш перспективних ринків та оцінці можливостей підприємства слід прийняти до уваги можливість використання роздрібною мережі, стати оптовим дилером тощо. Після цього провести вибір найбільш прийнятних альтернатив і їх подальше узгодження усередині підприємства.



Рисунок 2 -Алгоритм впровадження реінжинірингу на підприємстві

Кількісний опис бізнес-процесів характеризують відповідні операційні бюджети, згодом вони перетворюються у відповідні фінансові: бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат, прогнозний баланс тощо. Урахування особливостей бюджетування дозволяє аналітикам створювати типові кількісні описи підприємницької діяльності підприємства.

При використанні даного методичного підходу та відповідного алгоритму імітаційне моделювання незамінне для того, щоб непрограмуєчий користувач одержав найбільш повну уяву про моделі, а також мав необмежений доступ до результатів їх аналізу. Моделі створюються у вигляді потокових діаграм, у яких представлені основні робочі процедури підприємства та описано його поведіння, а також прокоментовані інформаційні й матеріальні потоки між ними. Побудова реальних імітаційних моделей є заняття досить трудомістке, а їхній детальний аналіз найчастіше потребує від

користувача спеціальної підготовки.

У цілому, при впровадженні реінжинірингу підприємницька діяльність підприємства повинна орієнтуватися на бізнес-процеси, а модель управління ним будуватися з використанням процесного підходу. Як результат це знаходить своє відображення в організаційній структурі підприємства.

Слід мати на увазі, що мета реінжинірингу бізнес-процесів досить проста. Вона полягає в суттєвому скороченні витрат, створенні бази для розширення бізнесу, переходу на новий, якісно кращий технологічний рівень та забезпеченні готовності до впровадження автоматизованих систем управління. При цьому слід мати на увазі, що реінжиніринг доцільно використовувати винятково тоді, коли необхідно суттєво та швидко поліпшити показники підприємницької діяльності підприємства. Так, завдяки незначного поліпшення показників потреба у форсуванні події з використанням реінжинірингу відсутня. Навіть навпаки, у більшості таких випадків він принесе тільки збитки підприємству.

Висновки. У сучасних умовах, прагнучи вижити в конкурентному середовищі, вітчизняні підприємства змушені прикладати все більше зусиль для управління змінами. Для того, щоб повністю відповідати сьогоdnішньому дню, їм необхідна зміна базових принципів власної організації підприємницької діяльності на основі переходу від орієнтації на її функціональні складові до орієнтації на бізнес-процеси. У даному разі використання реінжинірингу суттєво впливає на рівень ефективності даної діяльності.

Список літератури

1. Ковальов С.М. Технологія аналізу й оптимізації бізнесів-процесів. Реінжиніринг і постійне вдосконалювання /С.М. Ковальов, В.М. Ковальов // Консультант директори.- 2005. - №9. - С.15-19.
2. Ойхман Е.Г. Реінжиніринг бізнесу: Реінжиніринг організацій й інформаційні технології. / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. - М.: Фінанси й статистика, 1997. - 336 с.
3. Реінжиніринг бізнесів-процесів. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Кисельов А.Д. - М. : З Ексмо, 2005. - 592 с.
4. Ковальов С.М. Технологія структуризації й опису організації - крок за кроком / С.М. Ковальов, В.М. Ковальов // Консультант директора. - 2004. - №8. - С. 24-29.
5. Корінев В.Л. Особливості використання реінжинірингу на вітчизняних підприємствах / В.Л. Корінев // Держава та регіони: Наук.-виробн. журнал. Серія: Економіка та підприємництво. – 2010. – №5. – С. 44-47.

В. Корінев

Роль реінжиніринга в підвищенні ефективності підприємницької діяльності підприємства

В процесі проведеного дослідження встановлено, що отечественные підприємства недостатково уваги уделяют процесу підвищення ефективності їх підприємницької діяльності на основі впровадження сучасних управленческих технологій. Розроблено методический підхід к проектуванню реінжиніринга на підприємстві й відповідний алгоритм його впровадження. Визначено особливості даного процесу з урахуванням характеру підприємницької діяльності підприємств й умов отечественного ринку.

V. Korinev

The role of reengineering in increasing of enterprise entrepreneurial activity

The results of the analysis show that domestic enterprises don't pay enough attention to the process of increasing of enterprise entrepreneurial activity on the basis of up-to-date management technologies introduction. The methodical approach to project of reengineering at the enterprise and algorithm of its introduction is developed. Peculiarities of this process with the consideration of entrepreneurial activity and domestic market conditions are defined.

Одержано 21.04.11