

Література

1. Воронкова А.Е. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом промислових підприємств: Автореф. дис. ... д-ра екон. наук. – Д., 2002. – 35 с.
2. Дидык Л.М. Производственно-хозяйственный потенциал предприятия и проблемы его оценки / Дидык Л.М. // Вісник українського державного університету водного господарства та природокористування. – 2003. – № 1. – С. 199-205.
3. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 351 с.
5. Крижний Г.К. Стратегічний технологічний менеджмент: Навч. посібник. – Х.: НТУ «ХПШ», 2003. – 448 с.
6. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

Надійшла 12.09.2009

УДК 65.01(477)

В. М. БОБРОВНИК

Хмельницький національний університет

МЕХАНІЗМ ПЕРЕБУДОВИ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Узагальнені теоретико-методологічні положення і розроблені практичні рекомендації щодо механізму перебудови управління підприємством на засадах реінжинірингу бізнес-процесів.

Theoretical and methodical positions are generalized and practical recommendations are developed in relation to the mechanism of alteration of management an enterprise on principles of реінжинірингу processes of businesses.

Ключові слова: реінжиніринг, реструктуризація, бізнес-процес.

Актуальність теми. Невизначеність та динамізм ринкової економіки, зростання конкуренції та збільшення кількості фірм, що функціонують в одній галузі, інформатизація бізнесу й сегментація світового ринку, насичення (і перенасичення) суспільства матеріальними благами, перехід від економіки серійного й масового виробництва до економіки індивідуальних послуг, орієнтованої на клієнта, передбачають необхідність пошуку інструментів і методів, які зможуть допомогти підприємствам стати більше ефективними, тобто постійно поліпшувати показники своєї діяльності. Для побудови дійсно ефективного управління необхідне досягнення "системності" – злагодженості й збалансованості всіх підсистем: планування, фінансового менеджменту, системи управління персоналом й ін. рамках дотримання постулатів і принципів класичної школи організацій, що виходили з положення про диктат виробника при стабільному ринку зі стійким попитом, як показує практика, зробити дуже важко.

У розрізі викладеного, для виживання на ринку й збереження конкурентоспроможності компанії повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність з точки зору переорієнтації традиційної мети підприємства з «зробити якнайбільше продукції» на «забезпечити задоволення бажань замовника за рахунок своєчасного виготовлення або поставки необхідних товарів». Для вирішення цього складного завдання необхідно здійснити фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування існуючих методів роботи підприємства, проведення комплексу організаційно-технічних заходів щодо вдосконалювання технологічної, інвестиційної політики, системи управління підприємством. Інструментом створення останньої є реінжиніринг бізнес-процесів (РБП), який ґрунтується на процесному підході до проектування організації й призначається для кардинального поліпшення основних показників діяльності компанії шляхом глибокого аналізу й радикального перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Об'єктом реінжинірингу виступає не організація (орієнтація на функції) – відділи продажів або виробництва, а процеси – робота, яка виконується персоналом цих відділів. Таким чином, метою РБП є системна реорганізація матеріальних, фінансових й інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування. Тобто мова йде про формування зовсім нових ділових цілей з використанням новітніх комунікаційних й інформаційних технологій.

Дослідження проблеми. Проблемам перебудови технології управління підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених. Серед них можна виділити І. Ансоффа, О. Віханського, В. Мединського, Е. Ойхмана, М. Робсона, Ю. Тельнова, М. Хаммера. Аналіз теоретичних підходів до питань проведення реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) підприємства показує, що увага дослідників більшою мірою зосереджена на її окремих аспектах. Недостатньо розроблені

питання методології, класифікації й аналізу інструментальних засобів розгляду бізнес-процесів з погляду різних економічних показників. Проблема реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, розрахунок його економічної ефективності є однією з найбільш значимих й актуальних як з науково-дослідних позицій, так і з погляду практичної значимості для підприємства.

Мета. Узагальнення теоретико-методологічних положень і розробка практичних рекомендацій щодо механізму перебудови управління підприємством на засадах реінжинірингу бізнес-процесів.

Результати дослідження. Реінжиніринг бізнесів-процесів (англ. business process reengineering) – фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнесів-процесів для досягнення максимального ефекту виробничо-господарської й фінансово-економічної діяльності, оформлене відповідними організаційно-розпорядничими й нормативними документами. Джерелами концепції реінжинірингу є теорія організації А. Смітта, основна увага якої була сконцентрована на промисловому підприємстві як основному джерелі задоволення суспільних потреб в епоху масового виробництва і споживання. Первинна форма поділу праці і спеціалізація, розбиття виробництва на найпростіші й найбільш базові операції, на думку А. Смітта, дозволяє збільшити економію від масштабу діяльності за рахунок підвищення продуктивності. Згідно з науковими та класним підходами до управління, представниками яких були Л. Урвік, Г. Емерсон, Ф. У. Тейлор, А. Файоль, Д. Муні, М. Вебер – як правило, талановиті інженери, що очолювали промислові компанії, досягти ефективності можна за допомогою аналізу складу роботи і визначення основних його компонентів. Тобто, ефективність зводилась до вдосконалення окремих трудових операцій. Таким чином, в організації перше місце займала функція управління виробництвом у низових ланках підприємства, раціоналізувавши які, можна досягти ефективності. З погляду класичного підходу організація розглядалась як набір стандартних правил і норм А. Файоля, Г. Емерсона у поєднанні з жорсткою дисципліною раціональної організації М. Вебера. Це у кінцевому результаті дозволяло оптимально поєднувати засоби праці, предмети праці, людські ресурси для досягнення більшої ефективності.

Вперше термін "реінжиніринг бізнес-процесів" був уведений М. Хаммером, що визначає цей вид діяльності як "фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних поліпшень в основних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги й темпи". Реінжиніринг використовує специфічні засоби подання й обробки проблемної інформації, зрозумілі як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем. Появі нової концепції менеджменту – реінжинірингу бізнесу – ми зобов'язані появі таких концепцій менеджменту, орієнтованих на процес, як Just-in-time Manufacturing («виробництво точно вчасно») і Total Quality Management (глобальне управління якістю). Саме застосування реінжинірингу бізнесу в сукупності із цими методами допомагають розглядати діяльність компанії як єдиний нерозривний і динамічний процес, при поліпшенні окремих елементів якого можна домогтися кардинальної зміни в таких аспектах діяльності компанії, як сервіс, якість, темпи.

Діяльність кожного підприємства складається з величезної кількості повторюваних бізнес-процесів, а саме: процесів, які безпосередньо забезпечують випуск продукції, надання послуг, процесів планування й управління, ресурсних процесів, процесів перетворення тощо. Кожний з вище зазначених процесів передбачає реалізацію дій і рішень, спрямованих на досягнення певної мети. Таким чином, бізнес-процес (БП) – це горизонтальна ієрархія внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, сукупність етапів робіт, що здійснюються протягом певного проміжку часу, починаються з одного або більше початкових кроків і завершуються створенням продукту або послуги необхідної клієнту. У розрізі викладеного, поняття «бізнес-процес» можна застосовувати у рамках технологічної, комерційно-фінансової складової виробництва, тобто мова йде про персоналізацію процесу управління підприємством в цілому.

Від повноти й обґрунтованості сприйняття діяльності підприємства у вигляді сполучення бізнес-процесів залежить як вибір стратегії економічної поведінки, так і визначення конкретних параметрів господарської діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективної діяльності більшості підприємств достатньо визначити і формалізувати від 3 до 10 основних бізнес-процесів. Але визначити їх неможливо без відповідного аналізу. Таким чином, при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів вирішуються наступні завдання: визначаються бізнес-процеси, пріоритетні для ефективної роботи підприємства й відповідають її стратегічним цілям, проводиться аналіз й оцінка їх оптимальності за параметрами: витрати, якість, швидкість, інформація, прийняття рішень і т.п., будується оптимальна модель виконання процесу.

Економічна безпека автотранспортних підприємств залежить від значної кількості факторів, які необхідно враховувати при формуванні відповідних управлінських і організаційних заходів. Експлуатаційна діяльність автотранспортного підприємства націлена на збільшення доходів і зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності товарів-послуг автомобільного транспорту. Вирішення проблеми підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств в сучасних економічних умовах можливе лише на базі ефективного використання транспортного потенціалу, який передбачає зниження витрат на перевезення та збільшення продуктивності використання автотранспортних засобів. Слід зазначити, що витрати є важливим показником ефективності діяльності того чи іншого автотранспортного підприємства. У розрізі викладеного, до основних показників (результатів бізнес-процесів) роботи автотранспортного підприємства, що здійснює перевезення пасажирів, належать:

- 1) продуктивність одного середньоспиритового пасажиромісця, яка характеризує як кількісний, так і

якісний аспект роботи автотранспортного підприємства;

2) сума змінних витрат на перевезення пасажирів, що дозволяє, з одного боку, визначити рівень маржинального прибутку, з іншого боку, характеризує ефективність роботи всіх структурних ланок автотранспортного підприємства.

Для оцінки їх впливу на діяльність підприємства були визначені два бізнес-процеси: «реєстрація та обробка замовлення на перевезення – аналіз техніко-експлуатаційних показників роботи рухомого складу» (рис. 1), «аналіз техніко-експлуатаційних показників роботи рухомого складу – аналіз та розрахунок змінних витрат» (рис. 2). В кожному бізнес-процесі здійснюється безліч робочих завдань (операцій), які одержують співробітники і які обробляються ними вручну або за допомогою засобів механізації/автоматизації, але з тією послідовністю й у рамках тих правил, які визначені для даного бізнесу-процесу. Для кожної операції визначаються ролі учасників (суб'єктів), структура взаємних зобов'язань, схема реалізації процесу (порядок поєднання основних функцій суб'єктів в процесі). Вище зазначені бізнес-процеси включають не тільки процес виробництва, вони охоплюють взаємовідносини з постачальниками, підрядниками, покупцями, працівниками й, нарешті, з фінансовими інститутами. Для представлення моделей бізнес-процесів використовувались блоки і з'єднання. Блоки представляють завдання в бізнес-процесах, а з'єднання – потоки документів, інформації. У системі реалізований ряд стандартних блоків, які можуть бути використані в якості елементів для побудови працюючих моделей практично будь-яких процесів.

При здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів принципового значення набуває погодженість, взаємозумовленість і взаємодоповнюваність дій, яка передбачає націленість кожного працівника не стільки на якісне й своєчасне виконання покладеної на нього роботи, скільки на те, щоб забезпечити максимально високий кінцевий результат усього бізнесу.

Реалізація запропонованих бізнес-процесів передбачає таку організацію протікання процесу в попередньому підрозділі, при якій параметри потоку, який входить, відповідають вимогам іншого. Упорядкування організаційного складу потоків інформації шляхом визначення черговості їх обробки та руху передбачає, що до будь-якого підрозділу інформаційні потоки надходять з необхідною у кожний визначений момент часу інтенсивністю.

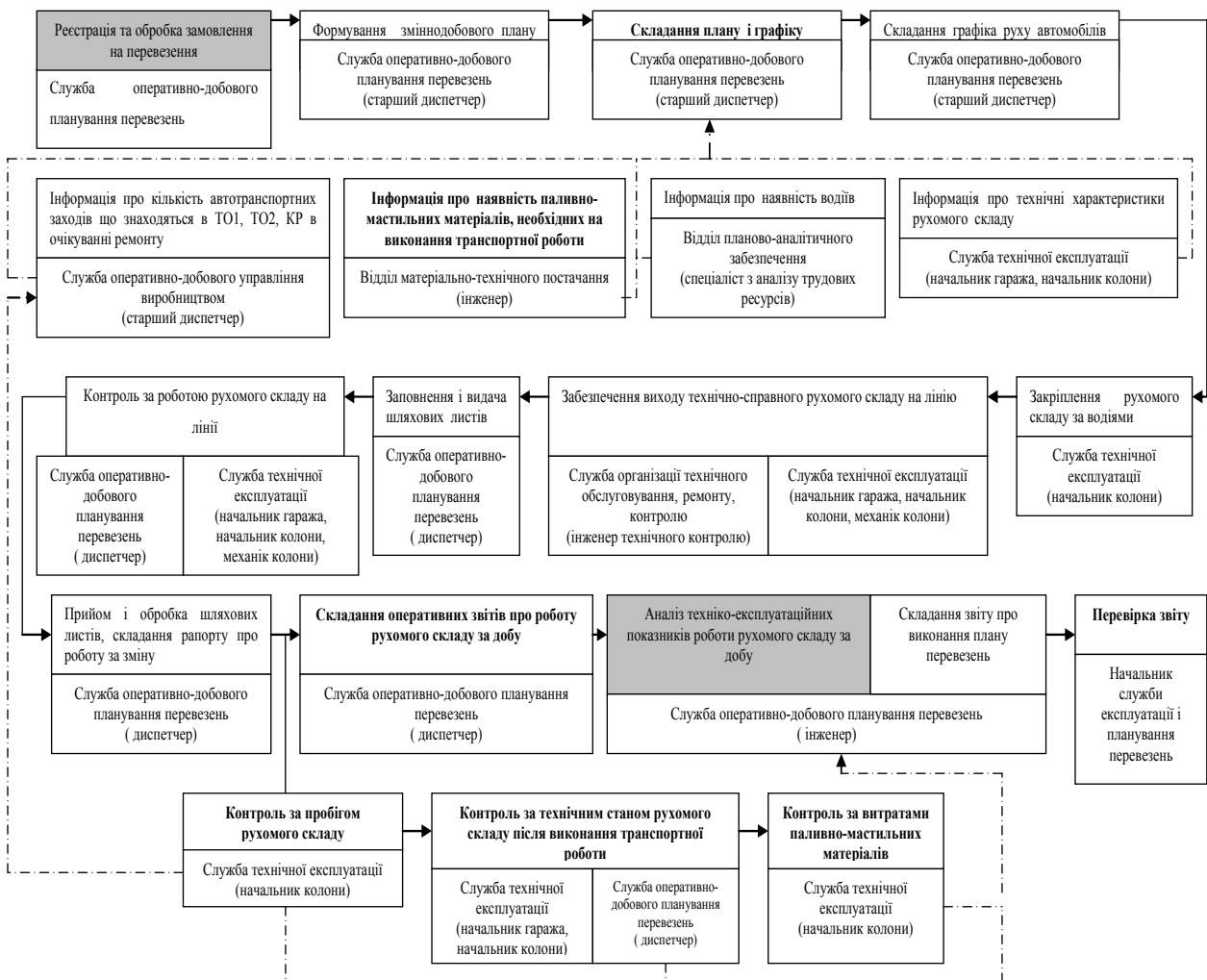


Рис. 1. Технологія реалізації бізнес-процесу «реєстрація та обробка замовлення на перевезення – аналіз техніко-експлуатаційних показників роботи рухомого складу»

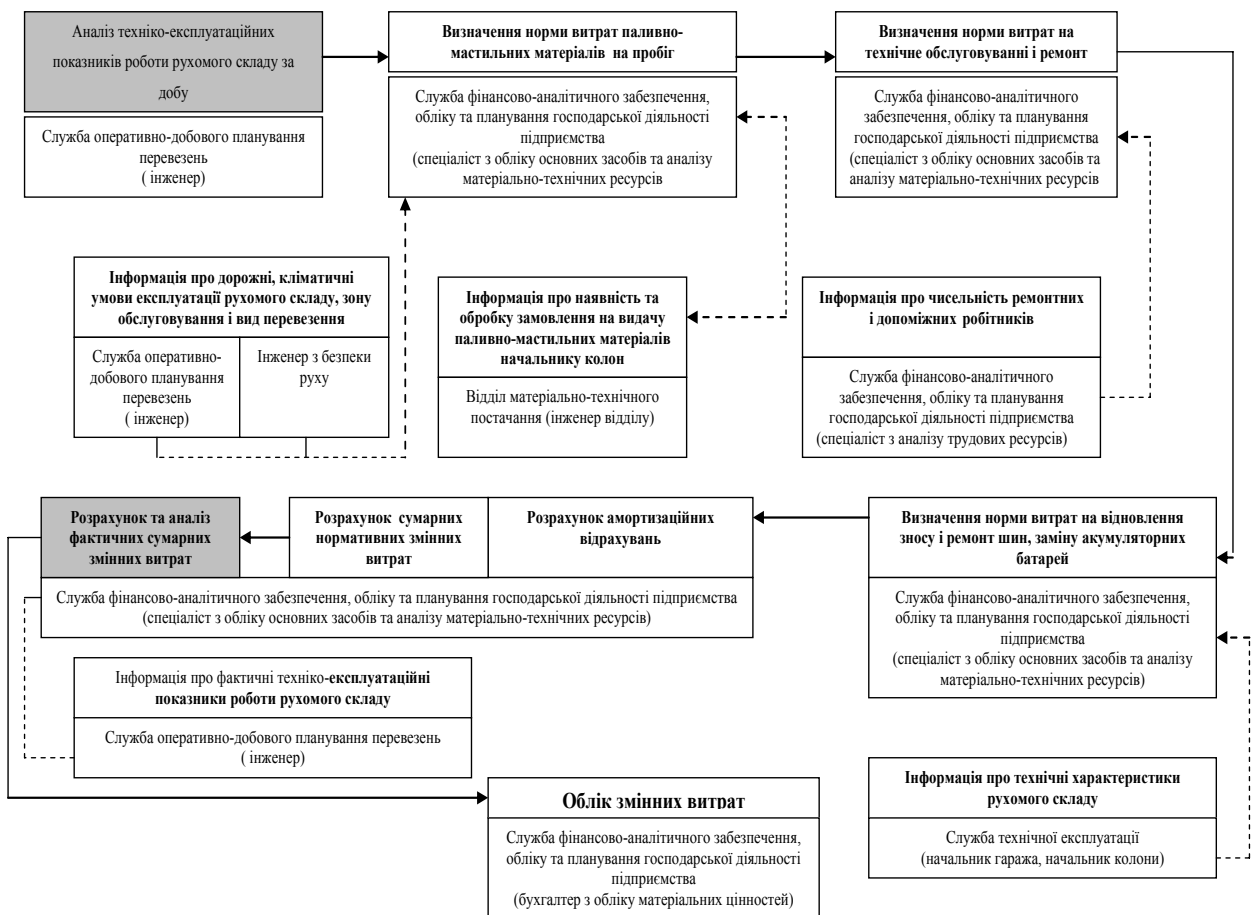


Рис. 2. Технологія реалізація бізнес-процесу «аналіз техніко-експлуатаційних показників роботи рухомого складу – аналіз та розрахунок змінних витрат»

Висновки. В основі діяльності будь-якої сучасного підприємства лежать цілі (очікуваний стан об'єкта управління), які відповідають критеріям реалістичності, зрозумілості, узгодженості з іншими цілями. Для досягнення будь-якої цілі потрібно вирішити деякий набір чітких завдань, процесів. Останні являють собою найважливіше поняття у визначенні бізнес-реінжинірингу, яке можна визначити як різке прискорення реакції підприємства на зміни при багаторазовому зниженні витрат всіх видів.

Переосмислення бізнес-процесів в результаті структурної перебудови компанії йде в кожному конкретному випадку по-особливому. Проте різним перепроєктованим процесам притаманні загальні характеристики й властивості, які не залежать від галузі виробництва й навіть від індивідуальних особливостей окремого процесу. Поряд з позитивними результатами реінжиніринг характеризується високим ступенем ризику, що обумовлений вибором методичної основи, яка не завжди відповідає специфіці й масштабам діяльності автотранспортних підприємств. Адже, більша частина керівників акцентує свою увагу не на процесах, а на завданнях, роботі людей, структурі. Окрім того, бізнес-процеси рідко можна описати в термінах традиційних управлінських структур, а тим більше відшукати серед традиційних видів діяльності.

Крім реінжинірингу й реструктуризації, успішності бізнесу сприяє правильно визначена і задекларована корпоративна культура, яка стимулює роботу компанії й підвищує ефективність бізнесу, а також налаштованість персоналу на рішучу й швидку перебудову не тільки й не стільки організаційної структури підприємства, але й на докорінну зміну самого характеру роботи кожного співробітника і його робочого оточення.

Література

1. Бобровник В. М. Трансформація організаційних структур управління підприємства на прикладі автотранспортних послуг: Дисертація на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: Спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами».
2. Кутелев П.В., И.В. Мишурова. Технология реинжиниринга бизнеса: учеб.-практ. пособие для рук. и специалистов различ. отраслей экономики, студ. и преподавателей вузов – М.: МарТ, 2003. – 175 с.
3. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 413 с.

4. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информ. Технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 332 с.
5. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 1997. – 221 с.
6. Робсон М., Филип Уллах. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практ. рук.: Пер. с англ. / Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 221 с.
7. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: компонент. Методология – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 318 с.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – СПб., 1997. – 327 с.
9. Черемных О.С., С.В. Черемных. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям: "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение". – М.: Финансы и статистика, 2005. – 734 с.
10. Щенников С.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов: эксперт. моделирование, упр., планирование и оценка. – М.: Ось-89, 2004. – 287 с.

Надійшла 12.09.2009

УДК 65.014.1(477)

Ю. Б. ВАЛУЕВ

Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Проанализированы существующие подходы к формированию экономического механизма управления внутренними процессами предприятия, обоснован состав подсистем и приоритетные модели его использования, в том числе во внешнеэкономической деятельности.

Existing approaches to formation of the economic mechanism of management by internal processes of the enterprise are analysed, the structure of subsystems and priority models of its use, including in foreign trade activities is proved.

Ключевые слова: экономический механизм, управление, процесс, подсистемы, модели.

Постановка проблемы и ее состояние в литературе. В самом общем виде проблема исследования и выделения подсистем, составляющих экономический механизм управления экономическими процессами промышленного предприятия, состоит в том, что существует различное понимание как механизма в целом, так и состава, целевого назначения и содержания отдельных его частей. Пожалуй, единство мнений достигнуто только в понимании его как способа организации и управления производством со свойственными ему формами и методами, посредством которых реализуются социально-экономические и научно-технологические принципы и отношения в интересах удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов и общества в целом [12]. Те или иные редакционные особенности, как и акценты на систему положенных в его основу экономических законов, принципов, рычагов производства [13] существа и нацеленности механизма не меняют. Иначе обстоит дело, когда авторы обращаются к его составляющим. Здесь уже разброс мнений достаточно широк, например, от включения в него развития отношений собственности и маркетинга [13] до введения в механизм миссии, цели и задач развития принципов управления, условий развития, организационной структуры [6]. Больше того, в экономическом механизме, состоящем из комплекса способов, методов, рычагов, нормативов, показателей, с помощью которых реализуются объективные экономические законы, выделяются механизмы формирования и использования ресурсов (капитала), управления затратами, управления финансами, мотивационный механизм, механизм взаимодействия с рынком. В месте с тем, его структура содержит системы планирования, контроля, материальной ответственности, мотивационный механизм [4]. Противоположные точки зрения существуют относительно обоснованности использования во внутрипроизводственном управлении механизма товарно-денежных отношений. С одной стороны, предлагается совершенствовать механизм, базирующийся на затратной концепции, [1] с другой – формировать его на основе показателей реализации, прибыли, рентабельности [4]. Понятно, что такие разнонаправленные научные рекомендации ставят практику управления в сложные условия, предлагая выбор предпочтительной с ее точки зрения, альтернативы, не всегда соответствующей с реалиями и в действительности связанной с упущенными возможностями.

Цель статьи заключается, исходя из этого в сближении разных точек зрения, достижении определенного взаимопонимания в преодолении принципиальных разногласий в рассмотрении как состава и содержания самого механизма, так и альтернативных концепций его конструирования, в том числе в области внешнеэкономической деятельности. Обратимся теперь к существу проблемы.

Изложение основного материала. 1. Экономический механизм управления и его подсистемы, непосредственно воздействующие на происходящие в объекте процессы. По существу не противоречат