

державних підприємств на 1992 рік // Галицькі контракти. – 1992. – №15. 6. Козоріз М.А. Давимука С.А. та ін. Соціально-економічні проблеми розвитку підприємництва / Препринт. НАН України, Інститут регіональних досліджень НАН України. – Львів, 1996. – 33 с. 7. Козоріз М.А. Регіональна політика сприяння розвитку підприємництва// Регіональна економіка. – 1996. – №1–2.

УДК 338.45

Л.В. Марчук, Т.В. Смиковчук, О.С. Кондур

Інститут підприємництва та перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК БАЗОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

© Марчук Л.В., Смиковчук Т.В., Кондур О.С. 2006

Розглянуто застосування у менеджменті двох базових технологій управління змінами – трансформація підприємств та реінжиніринг бізнес-процесів. У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища важливим моментом для діяльності підприємств є швидке реагування на зміни та швидке впровадження адекватних змін в організації та веденні бізнесу.

In the article the application in management of two basic technologies of managing the changes – transformation of enterprises and reengineering of business-processes – is considered. In the modern conditions of variable business environment the main task of business becomes rapid reaction on these changes and rapid introduction of adequate changes in organization and conducting the business.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умови його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги. Існують три основні шляхи здобуття конкурентних переваг: самоудосконалитися або послабити негативний вплив конкурентів, або впливати на зміну ринкового середовища.

Вітчизняні підприємства більше не можуть досягати стійкої конкурентної переваги тільки за рахунок швидкого впровадження нових технологій і професійного управління фінансовими потоками. Багато підприємств намагаються поліпшити продуктивність існуючих процесів зниженням витрат, покращанням якості, скороченням часу реагування. Проте без ідентифікації процесів, що є дійсно стратегічно важливими, такі поліпшення зумовлюють тимчасовий результат, тимчасову конкурентну перевагу в аспекті витрат, яка легко копіюється конкурентами.

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища основним завданням бізнесу стає швидке реагування на ці зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін в організації та веденні бізнесу. Аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів та моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Підприємства, що вже тривалий час працюють на ринку, як правило, мають цілий арсенал процесів, вимог та правил, що існують лише з однієї причини: тому що так заведено. Ці методи управління перетворюються на тягар, заважаючи їм розвиватись, проте з ними не так легко розлучитись. Коли підприємство розгортає свою діяльність та виходить на якісно новий рівень, звичні перевірені часом методи управління вже не діють або стають неактуальними. Успіх підприємства багато в чому визначається швидкістю та точністю його реакції на зміни навколишнього середовища, що стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності на ринку. Це потребує застосування у менеджменті нових концепцій, технік та інструментів. Існують дві базові технології управління змінами – трансформація підприємств та реінжиніринг бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для вирішення описаних вище проблем було проаналізовано низки літературних джерел та наукових публікацій. Питання трансформації підприємств та реінжинірингу бізнес-процесів відображені в працях М.Хаммера, Дж.Чампи, П. Доля та інших [4;5]. Питання економічного оцінювання трансформації підприємства розглядала В.В. Пастухова [3]. Для оцінювання ефективності трансформації потрібно досліджувати їх значення та роль у життєдіяльності та процесах трансформації підприємств [1;2].

Цілі статті. Основною метою статті є визначити та охарактеризувати нові концепції трансформації та реінжинірингу, їх види, властивості і дослідити їх значення та доцільність застосування в життєдіяльності підприємств.

Основний матеріал дослідження. Неодмінною умовою оздоровлення вітчизняної економічної системи є трансформація суб'єктів господарської діяльності. Трансформація, за визначенням низки спеціалістів, – це процес, що об'єднує в себе усі етапи перетворення підприємства від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану підприємства до впровадження цих моделей у практиці [1; 2].

Потрібно враховувати, в яких кон'юнктурних умовах, стадіях або фазах розвитку ринку та розвитку самого підприємства планується трансформація. Під умовами розвитку ринку та підприємства маємо на увазі фазу розвитку ринку, галузі та фазу життєвого циклу товару або підприємства. Відповідно до сфер, яких стосуються перетворення діяльності підприємства, трансформація може бути внутрішньою та зовнішньою. Перша – спирається на зміни та перетворення внутрішніх елементів та складових діяльності підприємства, друга – базується на залученні та використанні зовнішніх чинників розвитку господарської діяльності суб'єктів.

Швидких відчутних результатів на початку розгортання трансформаційних процесів можна було домогтися такими діями, як: удосконалення управління фінансовими потоками; зниження собівартості продукції через уникнення надмірних витрат і втрат; створення спеціалізованого підрозділу збуту; перегляд номенклатури продукції, концентрація на профільному бізнесі для диверсифікованих підприємств; розширення асортименту продукції; зменшення штату підприємства тощо.

Трансформація є невід'ємною частиною стратегічного розвитку підприємства, який вимагає вироблення певної концепції. Концепція трансформації підприємства повинна давати чіткі відповіді на такі питання, як: вплив зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності на підприємство; критерії вибору напрямку, виду та форми трансформації підприємства; значення трансформації для стратегічного розвитку підприємства; врахування можливостей для подолання труднощів під час трансформації.

Передусім трансформація – це активне усвідомлення проблем підприємства і практичне впровадження необхідних змін власниками або командою менеджерів. В українських умовах, після проведення діагностики й узгодження стратегії розвитку і плану трансформації з адміністрацією й акціонерами підприємства, трансформацію можна проводити впродовж двох основних етапів. Перший етап зосереджений на термінових заходах, спрямованих на поліпшення загального стану підприємства, поліпшення навичок персоналу і покращання іміджу підприємства. Під час цього етапу підприємство поліпшує свою господарську діяльність і, що дуже важливо, забезпечує надійність стосовно зовнішніх джерел фінансування. Як правило, перший етап не вимагає великих інвестицій. Другий етап ґрунтується на умові досягнення першого етапу, забезпечує виживання підприємства у впровадженні дорожчих проектів, що потребують значних капіталовкладень.

Проведений нами аналіз сучасних досліджень у сфері оцінювання результативності та ефективності трансформації підприємств показав, що найважливішим індикатором діяльності підприємства є зростання його вартості, яке досягається вартісно-орієнтованим управлінням. Будь-яке оцінювання економічних явищ та процесів потребує встановлення цілей, які досягаються під час такого оцінювання. Для реалізації економічного оцінювання трансформації підприємства доцільно встановлювати такі стратегічні цілі: виявлення цільових продуктів і послуг, що забезпечують належний рівень прибутковості і є перспективними в довгостроковому періоді, а

також виведення з асортименту "невигодних" продуктів; виявлення і розвиток ключових компетенцій, які можуть забезпечити досягнення конкурентної переваги; формування бізнес-культури, яка б підтримувала економіко-організаційні зміни на підприємстві [3].

Узагальнення теорії та практичного досвіду, результатів спостережень на проаналізованих нами підприємствах, свідчать, що під час трансформації виникає необхідність економічного оцінювання доцільності, застосування певних хронологічних етапів трансформації, аналізу відповідних певним етапам трансформації факторів ефективності, розроблення та формування підходів до управління на засадах певних трансформаційних механізмів. Така необхідність виникає у зв'язку з глибокими змінами у діяльності та вимогами до управління підприємствами, які проходять етапи трансформації.

Під системою управління підприємствами в умовах трансформації розуміємо сукупність керуючих одиниць, підрозділів, відділів, служб, які беруть участь у трансформації, а також – методів та засобів, які вони використовують. Особливість розроблення підходів щодо управління компаніями в умовах трансформації визначається цілями і завданнями, які ставлять при цьому перед їх структурними одиницями та підрозділами. Основна мета трансформації – це підвищення ефективності діяльності підприємств. Проте у практиці існують випадки, коли трансформації призводять до негативних наслідків як для самих суб'єктів господарювання, так і середовища, у якому вони функціонують: економіки країн, регіонів тощо. Цей фактор вимагає детального аналізу причин, мотивів та рушійних сил, які зумовлюють виникнення та розвиток трансформації суб'єктів господарювання.

У літературі часто для означення трансформації використовують термін реінжиніринг. Проте не варто ототожнювати поняття трансформації та реінжинірингу.

Термін "реінжиніринг бізнес-процесів" виник трохи більше десяти років тому, хоча, за твердженням його авторів, вони лише формалізували та дали назву тим діям, до яких вдавалися підприємства для підвищення ефективності своєї діяльності. Реінжиніринг означає "створення компанії заново" або "фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності: витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність" [4]. В його основі лежать два ключових моменти:

- перегляд підходів до виконання бізнес-операцій з урахуванням доступних технологій, причому не обов'язково найсучасніших;
- орієнтація не на функціональну структуру організації, а на ділові процеси, в яких вона бере участь під час виробництва необхідного клієнту продукту.

Концепція реінжинірингу базується на розгляді кожного процесу окремо, відшукуванні застарілих правил і фундаментальних припущень, на яких будується робота, та рішучій відмові від них. Такі схеми організації роботи укорінюються настільки глибоко, що незважаючи на їхні очевидні недоліки, вже складно уявити, що роботу можна виконувати якимось по-іншому. Реінжиніринг ґрунтується на двох ідеях: оптимальній схемі організації бізнес-процесів компанії та усвідомленні того, що компанія виконує деяку кількість безупинних процесів [5].

Узагальнюючи доробок закордонних і вітчизняних фахівців, можемо стверджувати, що реінжиніринг характеризується такими властивостями:

- відмова від застарілих правил і підходів та початок ділового процесу немовби з "чистого листа". Це допомагає уникнути негативного впливу існуючих господарських залежностей;
- ігнорування діючих систем, структур і процедур компанії та радикальна зміна способів господарської діяльності, у разі коли неможливо змінити своє ділове середовище, то можна змінити свій бізнес;
- значні зміни показників діяльності. Реінжиніринг необхідний за потреби досить значних покращань показників функціонування, що так бажано для сьогоденної економіки України та вітчизняних підприємств зокрема.

Реінжиніринг використовується в трьох основних випадках.

По-перше, за умов, коли підприємство знаходиться у другій фазі кризи, для якої є характерними: збитковість виробництва, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості,

значне погіршення фінансового стану. У сучасній вітчизняній економіці така ситуація спостерігається на багатьох підприємствах різних форм власності і практично у всіх галузях економіки. По-друге, за умов, коли теперішнє становище підприємства може бути визнане задовільним, але майбутні прогнози її діяльності несприятливі. На підприємстві стикаються з небажаними для себе тенденціями в конкурентоспроможності, прибутковості, рівні попиту тощо. Така ситуація характерна для багатьох вітчизняних банків, фінансових компаній, комерційних організацій. По-третє, реалізацією можливостей реінжинірингу займаються агресивні організації і такі, що швидко ростуть. Їхнє завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних та конкурентних переваг. Використання реінжинірингу в цій ситуації є найкращим варіантом ведення бізнесу.

Звичайно розрізняють два істотно відмінні види реінжинірингу: кризовий, де йдеться про вирішення надзвичайно складних проблем організації, коли справи пішли дуже погано і потрібен комплекс заходів, який дозволить зліквідувати "джерела захворювань", і реінжиніринг розвитку, який застосовується тоді, коли справи в організації йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку, почали випереджувати конкуренти.

Внаслідок проведення реінжинірингу кожний суб'єкт господарської діяльності повинен стати: 1) у стратегічному сенсі — настільки гнучким, наскільки це необхідно для своєчасного (і навіть попереджувального) пристосування до динамічних змін умов ринку, а також настільки раціональним, наскільки це необхідно для забезпечення переваги над суперниками в запеклій конкурентній боротьбі; 2) у інноваційному сенсі — настільки здібним до систематичного виведення на ринок нових продуктів, робіт і послуг, а також до використання нових технологій виробництва, управління і ринкового забезпечення, наскільки це необхідно, щоб його товари завжди виглядали "свіжими" і оригінальними; 3) у сенсі орієнтованості на споживача — забезпечення високої привабливості своїх товарів за рахунок якнайкращого (порівняно з конкурентами) співвідношення якості і ціни.

Для більшості вітчизняних підприємницьких структур найактуальнішим сьогодні є кризовий реінжиніринг, оскільки перед ними є питання життя або смерті. Але головний потенціал цього управлінського інструменту – бути основним фактором для успішного і стабільного розвитку, що робить його особливо важливим в антикризовому менеджменті. Одна із найвагоміших переваг реінжинірингу — здатність здійснювати швидкі зміни в бізнесі, що забезпечують не тільки збереження місця на ринку, але і змогу за порівняно короткий термін зробити різкий перелом для зміцнення фінансового стану та фінансового іміджу підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень Очевидно, що підприємство, яке хоче прибутково працювати на ринку, час від часу переглядає свої підходи до організації бізнес-процесів з метою їх удосконалення та перебудови. Тому реінжиніринг бізнес-процесів – це єдина можливість для такого підприємства помітити зайві ланки у налагодженому ланцюгу бізнесової діяльності та позбутись їх. Інакше кажучи, реінжиніринг – це величезна робота, що потребує змін практично у всіх сферах діяльності організації. Однак найважливішим здобутком підприємства, на якому зважилися на реінжиніринг, є прискорення господарських процесів та економія часу, забезпечення заощадження трудових і матеріальних ресурсів та виведення бізнесу на принципово новий технологічний рівень.

Отже, реінжиніринг спричиняє багато змін, і не лише в бізнес-процесах; відповідно, предметом подальших досліджень буде визначення системи елементів процесу управління підприємства, що потребують реорганізації.

1. *Антикризисное управление: Учебник / Под.ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.* 2. *Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: Монография. — Харьков: Издательский Дом "ИНЖЭК", 2003. – 184 с.* 3. *Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. — К.: Київ. нац.торг.-екон. ун-т, 2002. – 302с.* 4. *Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Изд. Санкт-Петербургского ун-та, 1997. – 332 с.* 5. *Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд. "Питер", 1999. – 560 с.*