

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І ЗМІЦНЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ РЕІНЖИНІРИНГУ

© Височин В.В., 2004

Розглянуто основні засади конкурентоспроможності бізнесових систем та реінжиніринг корпорацій.

The main principles of competitive ability of business system and reengineering the corporation are defined.

Постановка проблеми. Загостренням конкуренції на товарних ринках актуалізує проблеми пошуку менеджерами раціональних управлінських рішень для забезпечення життєдіяльності, виживання підприємств та зміцнення їх конкурентних переваг. У системі виробничого менеджменту посилюється акцент господарських структур на розвиток функціональних зв'язків та реалізацію заходів некапіталомісткого характеру, що видозмінюють раніше сформовану комбінацію факторів виробництва та уможливають отримання синергічного ефекту. Через специфічні відносини між економічними суб'єктами (бартер, сумісна діяльність, непрогнозовані ділові зв'язки в умовах неповноти контрактів і недовіри до судово-правової системи тощо), практика розвитку підприємства вимагає розроблення нових підходів щодо оцінки і зміцнення його конкурентоспроможності на основі повнішого використання наявного потенціалу, зокрема, через впровадження концепції реінжинірингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У концепції розвитку підприємства (в широкому розумінні – організації) та зміцнення його конкурентних позицій виникає питання, в якому місці ієрархії знаходиться найбільш корисний вузловий пункт для ініціювання широкого процесу змін, який охоплює загальну виробничу систему і визначає зміст її трансформації. Перші класичні основи формування організаційних змін (ОЕ) були закладені в працях Френча-Белля в 1982 році [1]. Зміни в стратегіях, процесах, структурах і культурах можуть проходити малими кроками (поступово) або їх можна реалізувати в межах “великих” кроків (радикально). Крюгер [2] дає змістовну характеристику еволюційної або революційної моделей змін. У сенсі такої екстремальної класифікації в роботі професора Норберта Тома [3] показано особливості концепції революційних і еволюційних змін в соціо-технічних системах.

Наукові позиції представників ОЕ значно відрізняються від прихильників BR (“business reengineering”): останні в процес управління змінами включають лише той шлях, який веде згори вниз, натомість концепція розвитку організації має значно більше варіантів. Залежно від вихідної ситуації чи стартової позиції підприємства, і відповідних промоутерів змін – ініціаторів рішень і реалізаторів самих змін, концепція розвитку організації визначає не лише напрямок згори вниз, а також шлях у протилежному напрямку (“bottom-up”) Крім того, можливий одночасний початок змін на найвищому і найнижчому рівнях ієрархії (двополюсна стратегія) підприємства. Разом з тим процес перетворень чи трансформації може розпочатися також у кількох місцях ієрархії, у різноманітних сферах діяльності підприємства (науково-технічна, виробнича чи комерційна діяльність) та на різних ієрархічних рівнях (так звана стратегія багатьох комірок), або так, як клин, відбивати від центру ієрархії необхідні структурні елементи, які його оточують (стратегія клина).

В “Manifesto for Business Revolution” у 1993 році американські автори Майкл Хаммер і Джеймс Чампі сформулювали найістотніші елементи концепції “Business Reengineering” (BR).

Business Reengineering для тих авторів, які займаються управлінням, означає "...фундаментальне продумування концепції і радикальну зміну зразка підприємства або істотних процесів, які у ньому відбуваються. Результатом реінжинірингу бізнес-процесів є покращання (на цілі порядки за значенням), здійснені у вирішальних, пріоритетних з погляду загальної стратегії підприємства напрямках, що вимірюється через систему показників – ефектів виробництва, якості праці у сфері витрат, якості обслуговування клієнтів, затрат часу на виконання певних операцій за рівнями технологічної готовності виробу [4]. Автори визначають зміст основних завдань менеджерів різних функціональних служб щодо тривалої в часі реорганізації підприємства вздовж цілого ланцюга створення вартості.

Виживання в конкурентній боротьбі змушує виробників вибирати в якості основного завдання вдосконалення виробництва стратегію досягнення часових переваг. Як справедливо зауважує Чернега О.Б. [5], часові параметри належать до організаційних характеристик діяльності підприємства і виступають однією з ключових компетенцій, серйозною перевагою в конкурентній боротьбі. Основними напрямками оптимізації часових параметрів є: швидкість адаптації, терміни платежів, тривалість виробничого і збутового циклів, інновації, швидкість прийняття рішень. Про їх важливість свідчать практичні результати комерційного успіху Білла Гейтса – президента американської корпорації Microsoft та інші приклади: в 1994 р. шведська компанія АВВ Atom прийняла рішення про скорочення вдвічі тривалості виробничого циклу від моменту отримання замовлення до поставки. У результаті здійснення програми "Т-50" запланований результат було досягнуто. На американському заводі Lord Corp. з випуску двигунів для малих літаків час виробничого циклу для одного продукту з 1986 по 1990 рр. скоротився від 75 до 7 днів.

Реалізація нових рішень повинна відбуватися свідомо у недемократичний спосіб. Тому найцінніші ідеї можуть появитися на найнижчих ланках системи. Їх своєчасна реалізація залежить від декількох найвпливовіших менеджерів, яким надано необхідний діапазон легалізованої влади з цільовою орієнтацією до "перевороту", який у короткому часі призведе до реалізації зміни через застосування владних повноважень.

Важливо зауважити, що кожне підприємство одночасно виступає і як об'єкт і як суб'єкт економічної влади. Владний потенціал підприємства може ґрунтуватися на: монопольному положенні, розмірах матеріальних активів, чисельності зайнятих, величині контрольованих грошових ресурсів, функціональною або технологічною залежністю від даного підприємства інших економічних агентів. « Від влади виробника, – зауважує Дж.К. Гелбрейт, залежить, причому як в державному, так і в приватному секторах економіки, те, яким чином економічні ресурси – капітал, робоча сила, матеріали – розподіляються на виробництві. По мірі розвитку економіки вказаний розподіл залежить від влади виробника у зростаючій степені. Це основна тенденція розвитку економічної системи». [6]. Тому можна зробити висновок про те, що стратегічна цільова функція підприємства виступає як відображення його положення в системі економічної влади. Разом з тим, величина доходів підприємства при недосконалій конкуренції буде залежати від того, якою владою володіє підприємство і в якому ступені воно зможе змусити зовнішніх економічних агентів нести витрати у вигляді збільшення його власних доходів.

Діяльність підприємства має поліфункціональний характер, де в кожній функції повинен бути свій зовнішній «споживач» [7]. Зовнішня функція підприємства повинна забезпечити максимізацію віддачі від кожної одиниці витрат на задоволення очікувань його споживачів. Тому система економічної влади над підприємством, що втілюється через зовнішні сили (державні органи, правові інститути, фінансово-кредитні установи, постачальники, споживачі, товарні, фондові ринки, ринок праці, інвестори та ін.) і влада підприємства над навколишнім середовищем результуються, по-перше, в структурі зовнішніх цілей розвитку і, по-друге, в структурі отримуваних доходів. У зв'язку з тим вирішення такого питання, як вдосконалення системи влади лежить крізь площину вдосконалення процедур контролю, організаційних перетворень і механізмів прийняття рішень на підприємстві .

Теорія організаційного і техніко-технологічного розвитку фірми повинна дати відповідь на запитання про межі і форми організації влади як всередині підприємства, так і «над» підприємством. Адже система економічної влади є фактором, що формує цільову функцію підприємства і впливає на стимули (чи антистимули) до соціальної продуктивної діяльності [8] .

Формулювання цілей статті. Основна мета наукової статті – показати тісну взаємодію організаційних факторів і процесів розвитку реінжинірингу та їх значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Процес, який відбувається між виникненням потреб з боку клієнта, і його задоволенням, слід радикально перетворити і організувати наново, не враховуючи при цьому діючі структури (стабільні та гнучкі) і способи реалізації процесів. Важливо зацентувати увагу на те, що на початку ланцюга створення вартості питання полягає не в тому “як можемо зробити це швидше і краще”, а “чому взагалі це робимо?”. Тому переглядається склад функцій виробничої системи та її якісні характеристики в просторово-часовому аспектах. Радикальність подібних питань стосується робочої гіпотези: “в який спосіб робили б це, якби могли розпочати від початку?”.

При такій процедурі метою є не поступові зміни, а тривале нарощування ефективності (досягнення квантових стрибків у рівнях певних технічних чи фінансово- економічних показників, наприклад, економія часу під час виготовлення продукту через виробничий конвеєр, подвоєння обороту капіталу, який припадає на працівника підприємства, різке підвищення коефіцієнта знімання продукції з одиниці виробничої площі чи часу на виконання та доставку замовлень для стратегічно важливих клієнтів чи цільових груп споживачів).

Важливими засобами досягнення цих стратегічних вагомих цілей є орієнтація на клієнта і забезпечення високоефективної реалізації технологічного процесу, процесу товаропросування, а також раціональне використання найновіших технологій перетворення інформації на робочому місці компетентних у цій сфері членів підприємства.

Розвиток інформаційних технологій веде до розширення сфери використання методів комп’ютерного моделювання, що дає вагомий вигравш у часі по організації виробничого процесу і регулюванні інформаційних потоків. До основних відомих виробників програм здобування, нагромадження і обробки даних належать такі фірми:

- паралельні комп’ютери: IBM, Unisys, Cray Research, Siemens/Pyramid, NCR, Hewlett Packard, Sequent Computer;
- програми бази даних: Sybase, Informix, Oracle, Red Brick, NCR/Teradata, IBM;
- програми підготовки даних: Prism Solutions, Innovative Systems;
- аналітичні програми: Cognos, Sas Institute, Prodea, Brio Technology, Arbor Software;
- програмування візуалізації даних: Visible Decisions, Belmont Research, Sas Institute, SPSS/Diamond.

Найпопулярніші програми для підприємств, наприклад, системи SAP, BAAN і MFG/PRO, застосовуються під час автоматизації багатьох істотних процесів, які супроводжують масову індивідуалізацію.

Актуальним пунктом визначення процесу змін (його масштабу охоплення, часу проведення) є задоволення потреб клієнтів (зовнішніх і внутрішніх). Вибір принципового процесу залежить від раніше реалізованої стратегії при наявному виробничому потенціалі. Однак усі підприємства повинні концентруватися лише на кількох принципових процесах (наприклад, розширення асортиментного ряду продукції, модифікація продукту, розвиток нових продуктів, логістика постачання, виробництва, збуту чи зінтегрована логістика). Допоміжні процеси (підтримуючі процеси) не можуть бути оптимізовані самі в собі, а мусять бути повністю орієнтованими на принципові процеси. Процеси, принципові для діяльності підприємства, слід визначати із загальної стратегії його розвитку. Зміни в техніці та технології стосуються також процесу перетворення інформації. Шляхом цілеспрямованого використання банків даних, систем експертів, Інтернету, телекомунікаційних мереж тощо, можна істотно збагатити діапазон завдань управлінського персоналу. Проте покращена інформаційна база буде безплідною, якщо не зміняться компетенції топ-менеджменту.

У концепції “business reengineering” передбачається розвиток кваліфікації працівників “empowerment” до рівня “process professionals”. Їх співпраця (наприклад, в “case teams”) повинна принципово покращитися, “співпрацівники спілкуються – у діапазоні “від – до” потреб з кожним на

підприємстві” [3]. Відповідно, принципово змінюється підхід до формування системи стимулювання і винагород за виконану роботу і досягнення часткових ефектів та загальних показників ефективності. Минулі досягнення працівників та стаж їх роботи вже не мають значення для поточного моменту. Оцінюються насамперед теперішній рівень професіоналізму та здібностей, творчий потенціал у вирішенні складних виробничих ситуацій, вміння формулювати альтернативні управлінські рішення та обґрунтовувати певний вибір для ринкових ситуацій.

Слід зауважити, що навіть найкращі стратегії, реалізовані бездарно, не дадуть не тільки очікуваних результатів, а зашкодять підприємству, і навпаки, посередня стратегія може принести велику користь підприємству завдяки талановитому втіленню – вибору напрямів діяльності, пріоритету ресурсів, головного довготривалого партнерства, його організаційної форми, способу розвитку потенціалу, можливостей використання сильних сторін підприємства, зниження негативних наслідків слабких і загроз зовнішнього середовища, конкурентної інноваційної антикризової політики. Тепер більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змоги увійти до цієї зони.

Потрібне запровадження ступеневих стрибкоподібних змін, завдяки яким можна дістатися до зони конкурентоспроможності через прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід ставити спочатку виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності [3]. Конкуренція, як примусова сила, спонукає підприємство до досягнення переваг над конкурентами.

Розроблені в сучасній теорії менеджменту рівноважні й ігрові моделі не в змозі відбити різноманітність уявлень і мотивів економічної поведінки суб'єктів підприємництва в конкурентній боротьбі. Далеко не всі розроблені моделі з маркетингового менеджменту та логістики враховують конфліктні ситуації по горизонталі та вертикалі каналів дистрибуції, коли дестабілізуючий вплив здатний привести до розриву і зміни напрямків основних тенденцій товаропросування.

Формування менеджерами бажаного цільового стану підприємства часто становить форму втечі від шкідливих станів і їх умов. Однак те, від чого тікають, впливає на досягнення того, до чого йдеться. З'являється велика кількість організаційних та технічних проблем, які протягом короткого часу не мають доброго рішення. У конкретному випадку джерелом цих проблем є низька якість виробництва, післяпродажного і торгового обслуговування, висока ціна цього обслуговування. Підходи до вирішення тих проблем можна побачити на основі характеристики основних концепцій управління змінами, що показані в таблиці.

Порівняння основних концепцій управління змінами [3, С.14–17]

Критерій	Business reengineering	Розвиток організації
1	2	3
Походження концепції	Інженерні науки – консультативна практика (орієнтована на управління)	Суспільна психологія – консультативна практика (орієнтована на соціальну систему)
Основна ідея	Фундаментальне обдумування і радикальна реструктуризація підприємств або процесів, які в них проходять (зміни революційного типу)	Довгостроково намічений, охоплюючий цілу організацію процес змін і розвитку організації, а також людей, які в ній діють (зміни еволюційного типу)
Основні нормативи (вибір)	– відсутність неперервності способу мислення (наприклад, розрив з існуючими структурами) – питання чому – переконаних робить учасниками	– членів системи “відбирають з місця, в якому знаходяться” – допомога робиться самопомогою – ті, кого стосуються процес змін, стають його учасниками – демократизація і “деієрархізація”
Образ людини	Тенденція до застосування теорії Х (в перебігу процесу змін)	Теорія Y (для процесу змін і співпраці після їх здійснення)
Характеристика зміни	– глибока і широка зміна – відсутність неперервності – зміни реалізуються великими кроками	– постійний процес самонавчання і розвитку – неперервність – зміни реалізуються малими кроками
Часовий горизонт	Багаторічний з акцентом на швидке досягнення успіху (величинах, які можна квантифікувати)	Довгостроковий з терпеливістю і відкритістю (наприклад, для власної динаміки)

1	2	3
Об'єкт перетворень	Ціле підприємство або принципові процеси, які в ньому реалізуються	Ціле підприємство або його часткові сфери
Цілі	Значне і тривале збільшення господарності (економічна ефективність)	Збільшення господарності (економічна ефективність) і гуманітарність (суспільна ефективність), а отже, організацію роблять одночасно здатною до виживання і вартою виживання
Застосування при наступних видах криз	– ліквідаційна криза – криза, пов'язана з результатом підприємства	– криза, пов'язана з результатом підприємства – стратегічна криза
Стратегія змін (пункти зачеплення в ієрархії)	– стратегія згори вниз	– стратегія “згори вниз” – стратегія “база – верхи” – біполярна стратегія – стратегія клина – стратегія багатьох комірок
Пункти зачеплення – впровадження змін	– нове сформування принципових процесів згідно з реалізованою ринковою стратегією – пристосування організаційних структур /визначення робочих місць – зміна ієрархії цінностей (наприклад, орієнтація на додану продукцію і клієнтів) – застосування сучасних інформаційних технологій – процедури вдосконалення (розвитку) персоналу і призначення винагороджень	– структурна і кадрова концепція (нове сформування організаційних структур, а також зміна основ і поведінки людей, підготовка (вдосконалення) індивідів і груп)
Ролі	– Leaders (промоутер влади) – Process Owner (промоутер процесу в сенсі опікуна процесу) – Reengineering Team – Steering Committee (комбінація промоутерів влади і промоутерів спеціалістів) – Reengineering Czar (промоутер спеціаліст)	– Change Agent (комбінація промоутера спеціаліста і промоутера процесу в сенсі консультанта) – Client System (реорганізована сфера) – Change Catalyst (промоутер влади)
Сильні сторони концепції	– можливість “розпочинання від початку” – шанс виразного збільшення господарності – швидкість змін – концепція єдиності засобів реалізації змін (загально обов'язкова перспектива процесів) – значуще розширення компетенцій для “спеціалістів процесу”	– більш легка для схвалення людьми через природний характер змін – врахування здатності розвитку членів системи – підтримка самоуправління або самоорганізації – довгострокова оптика – виключення / зменшення опорів проти змін
Слабкі сторони (небезпеки)	– нестабільність в фазі зміни – часовий тиск – необхідність діяльності, у тому числі тиск на швидке досягнення покращення результатів – виключення альтернативних стратегій змін (окрім стратегії “згори вниз”) – важкі для схвалення людьми (мало толерантності при опорі стосовно змін)	– швидкість реакції є частково недостатньою – екстремально високі вимоги стосовно соціальних компетенцій осіб, які беруть участь у розвитку організації – необхідність пошуку компромісів – недостатні можливості просування непопулярних, але необхідних рішень (недооцінювання складової влади для переміщення засобів і пересування компетенцій)

Велике значення для успіху процесів перетворень мають: мотивація і досконалення активних і пасивних учасників. Обидві екстремальні концепції розвинули диференційовані “сценарії” для ролей в “change management”. Промоутери влади (BR = leader, OE = change catalyst) через свій високий ранг в ієрархії, в стані легалізувати процес перетворень, підготувати необхідні засоби і подолати бар’єри системи (наприклад, які виникають з поділу компетенцій). У концепції BR top management реалізує функції того, хто має повноваження прийняття рішень (стратегія “згори – вниз”). У випадку концепції розвитку організації “change catalyst” можна як прискорити процес перетворень, так і сповільнити його. Функція промотора процесу – створення проектної групи (“change team”), відкидання бюрократичних втручань, а також мотивація безпосередніх учасників перетворень. Промоутери процесу реалізують центральну координаційну і комунікаційну функцію під час перетворень. Це є поточна інформація про стан реалізації зовнішніх функцій фірми, а також прийом і перетворення пропозицій, а також критики. Changes agent у сенсі концепції OE повинні володіти високими соціальними компетенціями і відповідними техніками “reengineering-team”.

У проектах “business reengineering” підготовка нової технології для процесу інформації і комунікації займає важливе місце у спектрі завдань промотора спеціаліста.

Висновки. Управління змінами з метою посилення конкурентних переваг підприємства може бути ініційоване в дуже різних вихідних ситуаціях і виступати в багатоваріантних формах. Дуже важливо визначити в процесі реінжинірингу характер взаємних зв’язків між передумовами поза межами підприємства, а також кадровими передумовами інституції, між різними видами криз як чинників, які прискорюють зміни, а також основними інструментами (параметрами виробничо-господарської діяльності), а також розробити емпірично обгрунтовані висновки про узгодженість ситуацій та інструментів діяльності на основі системи економічної влади всередині підприємства і «над» ним. Між екстремальними формами перетворень (трансформацій) (BR і OE) лежить послідовність різних варіантів. Це супроводжується акцентуванням економічної і/або соціальної ефективності. Погіршення фінансового стану чи наявність кризи вказує на терміновість, а тим самим, і радикальність перетворень, а у екстремальних випадках також вибір між/або “розвитком організації”. Успішна реалізація процесів змін істотно залежить від технічних засобів, інформаційного забезпечення управлінських рішень та компетентності владних осіб, які підтримують зміни у сфері менеджменту.

1. French W.L., Bell C.M.. *Organization development. Englewood Cliffs.* 2. Kruger W. *Transformations –management. // Unternehmerischer Wandel, red. Gomes I in., Wiesbaden, 1994. – С. 216.* 3. Norbert Thom. *Zarządanie zmianami koncepcja ewolucyjna a koncepcja rewolucyjnej realizacji zmian w przedsiębiorstwie // Zeszyt naukowy nr 2. nowoczesne tendencie w nauce I praktyce zarządzanie dzianie przedsiębiorstwem. – Łódź. 1997. – S.7–20.* 4. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation. – Nev York. 1993. – – S.48.* 5. Demmer Ch., Gloger A., Hoerner R., (1996), *Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland. – Dusseldorf-Munchen.* 6. Чернега О.Б. *Время как фактор конкурентоспособности. Экономика промышленности. – 1997. – №1. – С. 151–157.* 7. Гэлбрэйт Дж. К. *Экономические теории и цели общества.– М.: Прогресс, 1976. – 406 с.* 8. Клейнер Г. *Предприятие – упущенное звено в цепи институциональных преобразований в России // Проблемы теории и практики управления.– 2001. –№2. – С. 104–109.* 9. Дементьев В.В., Белоусенко М.В. *Предприятие в системе экономической власти. // Экономика промышленности.– 2003. – №4(22). – С. 40–47.*