

УДК 330.1

Кривоконь М.О.

аспірант кафедри зовнішньоекономічної діяльності та фінансів
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ ТА КОНЦЕНТРАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

BASIC PROVISIONS OF REENGINEERING AND CONCENTRATION OF PRODUCTION AS AN INSTRUMENTS OF CRISIS MANAGEMENT

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена аналізу існуючих методологічних підходів до проведення реінжинірингу та визначенню його перспективних методів, дієвих в антикризовому управлінні вітчизняними підприємствами. Розглянуто види підходів до реінжинірингу, їх витоки та особливості, а також обґрунтовано використання методу концентрації при проведенні реінжинірингу виробничих процесів.

Ключові слова: реінжиніринг, принципи, концентрація, аутсорсинг, антикризове управління.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена анализу существующих методологических подходов к проведению реинжиниринга и определению перспективных методов, действенных в антикризисном управлении отечественными предприятиями. Рассмотрены виды подходов к реинжинирингу, их истоки и особенности, а также обосновано использование метода концентрации при проведении реинжиниринга производственных процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг, принципы, концентрация, аутсорсинг, антикризисное управление.

ANNOTATION

The article analyzes the existing methodological approaches to reengineering and identifying the most promising methods of reengineering, effective in crisis management of domestic enterprises. The types of reengineering concepts, their origins and characteristics as well as reasonable use of the method of concentration during the reengineering of production processes are considered.

Keywords: reengineering, principles, concentration, outsourcing, crisis management.

Постановка проблеми. У процесі розвитку економічної науки створено значну кількість концепцій управління. Кожна з них дієва на певному етапі життєвого циклу підприємства. Сьогодні дослідники приділяють значну увагу антикризовому управлінню, оскільки глобальні економічні тенденції вимагають від господарюючих суб'єктів змінювати неефективні практики на нові, гнучкі і радикальні. Одним із сучасних антикризових заходів, що активно розвивається, вважається реінжиніринг. Під реінжинірингом розуміють перепроєктування та оптимізацію ділових процесів підприємства з метою покращення показників його діяльності.

Хоча реінжиніринг як метод антикризового управління є досить популярним за кордоном, в Україні його використовує лише незначна кількість корпорацій та підприємств. Відтак, виникає необхідність адаптувати та розвивати методи реінжинірингу до умов вітчизняної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання реінжинірингу, його методології та принципів розглядаються у доробках багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як М. Хаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт, М. Робсон, Ф. Уллах, Р. Манганеллі, М. Клайн, А. Череп, К. Потопа, О. Ткаченко, О. Момот, П. Самойленко, Л. Таранюк, Г. Усова та інші. У роботах цих вчених реінжиніринг розглядається як інструмент реформування підприємства шляхом перепроєктування (або редизайну) його бізнес-процесів.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до проведення реінжинірингу та визначення перспективних методів реінжинірингу, дієвих в антикризовому управлінні вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Визначення поняття реінжинірингу, на якому ґрунтується більшість методологій, було сформульоване М. Хаммером та Дж. Чампі: «Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень основних актуальних показників її діяльності – вартість, послуги, якість, темпи» [1, с. 47].

У літературі зустрічається поділ реінжинірингу на теоретичний, консалтинговий та користувальницький (практичний) підходи відповідно до роду занять кожного з авторів. До теоретичного відносять трактування Т. Давенпорта, який цікавився реінжинірингом, будучи викладачем та лектором, критикував радикальність М. Хаммера та виклав свою концепцію у багатьох книгах і публікаціях, зокрема для консалтингових фірм. До представників теоретичного різновиду реінжинірингу можна віднести і більшість українських науковців, які вдосконалювали існуючі підходи на теоретичному рівні. Консалтингова методологія формувалася безпосередньо на основі доробок М. Хаммера та Дж. Чампі, які є представниками запровадження реінжинірингу шляхом надання консультаційних послуг від сторонніх консалтингових фірм. Користувальницька (чи практична) методологія склалася в процесі впровадження ідей та технологій реінжинірингу на підприємствах з використанням елементів двох вищезаз-

начених методологій. Такий підхід дозволив на практиці оцінити ефективність реінжинірингу як управлінської стратегії, скоригувати деякі елементи та етапи проекту, а також визначити плюси та мінуси цього підходу.

Варто відзначити, що різниця підходів, передусім, закладена у відмінностях трактування самого поняття реінжинірингу, його сутності та етапів. Так, методологія М. Хаммера та Дж. Чампі, що є найрадикальнішою із існуючих підходів, включає перетворення існуючих процесів у кардинально нові, шляхом впровадження оригінальної ідеї. Одним із ключових моментів такого підходу є не просто повна автоматизація існуючих процесів, але і відмова від самих неефективних процесів замість їх покращення. Якнайкраще сутність методології відображає запитання, запропоноване авторами: «Якби я заново створював цю компанію сьогодні, враховуючи мої нинішні знання і сучасні технології, якою б вона стала?» [1, с. 132]. Незважаючи на необхідність повністю перепроєктувати процеси (тобто знищити існуючі та впровадити нові), реінжиніринг Хаммера/Чампі включає такі методи: орієнтація на процес, високі цілі, впровадження «божевільних» ідей всупереч звичним правилам, творче використання інформаційних технологій.

Методологія Т. Давенпорта підтримує більш «м'які» методи проведення реінжинірингу. Зокрема автор пропонує підвищувати ефективність існуючих бізнес-процесів, замість повної відмови від них [2, с. 23]. Ця методологія передбачає реалізацію реінжинірингу як довготривалого та комплексного процесу та включає такі методи: детальний опис існуючих процесів (їх функцій та механізмів) задля виокремлення проблем, виправлення помилок у цих процесах та їх вдосконалення, постійне підвищення якості процесів за допомогою еволюціонуючих інформаційних технологій.

Р. Манганеллі та М. Клайн пропонують розглядати реінжиніринг як стратегію підвищення конкурентоздатності шляхом впровадження новітніх інформаційних технологій [3, с. 14]. Автори акцентують увагу на стратегії компанії, задля досягнення мети якої і перепроєктовуються бізнес-процеси. Підхід Манганеллі/Клайна базується на вдосконаленні та впровадженні лише тих процесів, які дозволяють досягти стратегічних цілей компанії. Таке виокремлення процесів дозволить підвищувати конкурентоздатність не лише конкретного продукту, але і компанії в цілому. Серед методів даного підходу слід назвати такі: визначення неефективних процесів, насамперед спрямованих на виготовлення продукту/надання сервісу, визначення необхідного рівня їх вдосконалення за допомогою бенчмаркінгу, перекоструювання процесів на технічному й соціальному рівнях та їх впровадження.

Розвиваючи ідеї Хаммера/Чампі, «Kodak» визначив практичну суть і значення реінжинірингу. Основною відмінністю від класичних

поглядів є те, що значна увага при реалізації проекту реінжинірингу приділяється новітнім інформаційним технологіям, замість підтримки «божевільних» новаторських ідей [4, с. 6]. Дана методологія передбачає посилений контроль за проектом реінжинірингу, його адміністрування та перевірку результатів. Серед методів цього підходу автори відзначають такі: планування проекту (визначення правил та процедур проєктування, формування команди), розробка моделі процесів, пілотне впровадження перепроєктованих процесів, послідовне усунення спонтанних проблем, що виникають у процесі реінжинірингу.

Вітчизняні вчені А. Череп, К. Потопа, О. Ткаченко розглядали реінжиніринг як інструмент реформування підприємств харчової промисловості. Їх методологія базується на концепції Хаммера/Чампі, проте адаптована до реалій українського підприємства [5, с. 22]. Особливістю методології цих авторів можна вважати її спрямованість на клієнта (споживача) та на стратегічні цілі підприємства. Науковці використовують принципи основоположників реінжинірингу з чітким визначенням термінів виконання етапів проекту на вітчизняному підприємстві харчової промисловості. О. Драган у своїх роботах вбачає доцільним розробку операційної стратегії підприємств м'ясної промисловості на основі реінжинірингу і її впровадження на усіх рівнях управління та різних видах виробництва [6, с. 195].

Інші українські дослідники, такі як Г. Усова, а також О. Момот і П. Самойленко, розглядають реінжиніринг як антикризовий захід для вітчизняних промислових підприємств машинобудівної галузі. Зокрема, Г. Усова пропонує використовувати бенчмаркінг та аутсорсинг при реалізації проекту реінжинірингу виробничих процесів [7, с. 5]. О. Момот та П. Самойленко роблять наголос на виборі цільової функції оптимізації процесів: за собівартістю чи продуктивністю, а також на використанні реінжинірингу задля підвищення конкурентоздатності підприємств [8, с. 150].

Ще один різновид поглядів на реінжиніринг – концепція X-інжинірингу (або кросінжинірингу), яка була започаткована Дж. Чампі та поглиблена у працях Л. Таранюка [9, с. 113]. Її методологія передбачає розгляд не лише внутрішніх процесів підприємства, але й зовнішніх (із споживачами, конкурентами, партнерами і глобальною економікою в цілому), а також оптимізацію процесів своїх клієнтів, постачальників та партнерів. X-інжиніринг включає три вершини: процеси, пропозиції, учасники. Формула цієї концепції виглядає наступним чином: Бізнес-модель = обіцянка споживачам + те, як буде виконуватися ця обіцянка. Л. Таранюк пропонує проводити X-інжиніринг на основі стратегічного аналізу з подальшим перепроєктуванням зовнішніх і внутрішніх процесів та їх оцінкою за допомогою бенчмаркінгу [9, с. 115].

Реінжиніринг як напрямок реформування процесів підприємства також ґрунтується на принципах, викладених у роботах М. Хаммера [10, с. 108]. Послідовники доповнювали ці принципи у відповідності до галузі, яку досліджували. Проте їх суть не змінювалася, позаяк вони і уособлюють реінжиніринг. Ці принципи отримали назву «7 правил ведення бізнесу від М. Хаммера» та подані у вигляді рисунку 1.

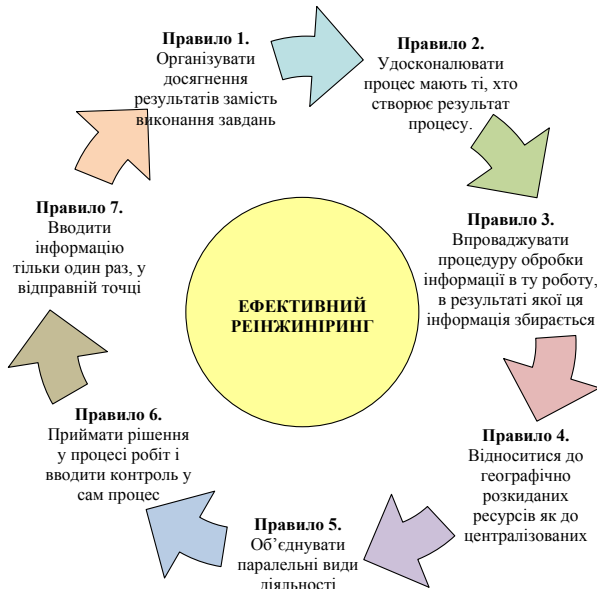


Рис. 1. Принципи реінжинірингу

Джерело: розроблено автором за [10]

Дані принципи відповідають на питання хто має виконувати роботу, де і коли вона має бути виконана та як ефективно використовувати інформацію в процесі реінжинірингу. Так, по-перше, декілька спеціалізованих завдань, схожих за своєю суттю та функціями, мають бути об'єднані в єдину задачу, яку виконує один спеціаліст, або група. Спрямованість на результат призводить до підвищення мотивації і швидкості виконання задач та продуктивності процесу. По-друге, якщо завдання виконуються безпосередньо ланкою, найближчою до кінцевої мети, тим персоналом, який зацікавлений у її виконанні, то компанія не матиме необхідності координувати дії виконавців та користувачів процесу. По-третє, персонал, зайнятий збором інформації, має також її опрацьовувати, оскільки це дозволяє зменшити кількість помилок та похибок у процесі. По-четверте, за допомогою сучасних інформаційних технологій скорочуються бар'єри між географічно віддаленими ланками процесів, що дозволяє оптимізувати їх структуру та виконувати ряд процесів паралельно. Такий підхід зменшує необхідність у контролі над різними етапами процесів та надає можливість керувати ними централізовано. По-п'яте, об'єднання паралельних процесів має відбуватися протягом їх виконання задля скорочення витрат часу та ресурсів на досягнення результатів. По-шосте, відокремлення момен-

ту прийняття рішень від процесу є неприпустимим, оскільки це призводить до затримок процесу та значних помилок. Якщо прийняття рішень є частиною процесу, це оптимізує роботу та реалізується шляхом залучення більш освіченого та досвідченого персоналу. По-сьоме, сучасні технології дозволяють керувати інформацією звідусіль, отримувати та передавати її, а тому її реєстрація має відбуватися одразу ж після отримання задля зменшення вірогідності її втрати або повторного запису.

Будь-яка методологія реінжинірингу нерозривно пов'язана із його впровадженням на підприємстві. У роботах зарубіжних науковців наводиться низка успішних прикладів реалізації проекту реінжинірингу у відомих компаніях, серед яких: IBM Credit Corporation, Ford Motor Company, Hallmark, Taco Bell, Mutual Benefit Life, Hewlett-Packard, КамАЗ та інші. Дж. Чампі у своїх роботах попереджає, що реінжиніринг – це досить складний процес, який завжди необхідно доводити до кінця. Науковець зазначає, що серед компаній, які ризикнули перепроектувати процеси, менша половина зазнала краху, а більша – підвищила свої економічні показники у декілька разів.

Оскільки більшість українських підприємств наразі переживають кризовий період, реінжиніринг може стати рятівним інструментом управління. Найбільше його потребують великі промислові підприємства, які мають великі площі та застаріле обладнання радянських часів, що здорожчує продукцію та зменшує її якість. Для таких підприємств актуальним буде використовувати не лише інструменти реінжинірингу, але й інші, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів.

Так, дієвими заходами реформування можуть бути downsizing (скорочення розмірів підприємства) та концентрація виробництва. Перший метод передбачає відмову від невикористовуваних площ підприємства, орієнтацію на виготовлення конкретного продукту та скорочення виробничих процесів. Другий має на меті оптимізацію шляхом згрупування однакового виробництва на підприємстві та відмову від інших непрофільних виробництв, отримуючи їх продукти через зовнішній або внутрішній аутсорсинг.

У науковій літературі [11, с. 5] виділяють декілька форм концентрації: збільшення виробництва однорідної або різнорідної продукції; розвиток концентрації на основі комбінування виробництва; розвиток концентрації на основі диверсифікації виробництва. Остання форма може здійснюватися як на основі двох попередніх, так і за рахунок розширення профілю діяльності підприємства.

Серед шляхів реалізації концентрації виробництва можна виділити наступні: збільшення кількості машин, обладнання, технологічних ліній на колишньому технічному рівні; застосування машин, обладнання і агрегатів з біль-

шою одиничною потужністю; одночасне збільшення кількості машин і устаткування як колишнього технічного рівня, так і більш прогресивного; розвиток комбінування взаємопов'язаних виробництв.

Реалізація проекту концентрації дозволяє застосовувати високоефективні технології, інструменти та обладнання, спеціалізовані технологічні машини, сучасні методи організації виробництва, комплексно використовувати сировину та матеріали, зменшити число управлінських працівників, а також реалізувати великі проекти із вдосконалення та модернізації продукції, що випускається. Його метою має бути скорочення площі і концентрація виробничих потужностей з максимальним загальним економічним ефектом, при дотриманні планованих відповідно до стратегії виробництва обсягів випуску, розміщення виробництва компонентів і «дорожньої карти».

Сукупність цих антикризових заходів може включатися до проекту реінжинірингу виробничих процесів, який передбачає їх перепроєктування та оптимізацію задля підвищення ефективності виробництва або виведення підприємства із глибокої кризи.

Прикладом успішного впровадження реінжинірингу на вітчизняних підприємствах є проект концентрації виробництва корпорації гірничо-шахтного машинобудування Cogum Group. При розробці виробничої стратегії використовувалися як консалтингові, так і практичні підходи до реінжинірингу. Зокрема, адаптована під українські реалії методологія Хаммера/Чампі дозволила перепроєктувати виробничі процеси за допомогою концентрації та аутсорсингу. Реалізація проекту проходила в декілька етапів, з 2012 по 2013 роки, та призвела до покращення ефективності виробництва підприємств холдингу та корпорації загалом. На рисунку 2 подано схематичне зображення етапів концентрації виробництва в межах реінжинірингу.



Рис. 2. Етапи концентрації виробництва в межах реінжинірингу

Джерело: розроблено автором

Запропоновані етапи є досить комплексними, включають низку підетапів та складових.

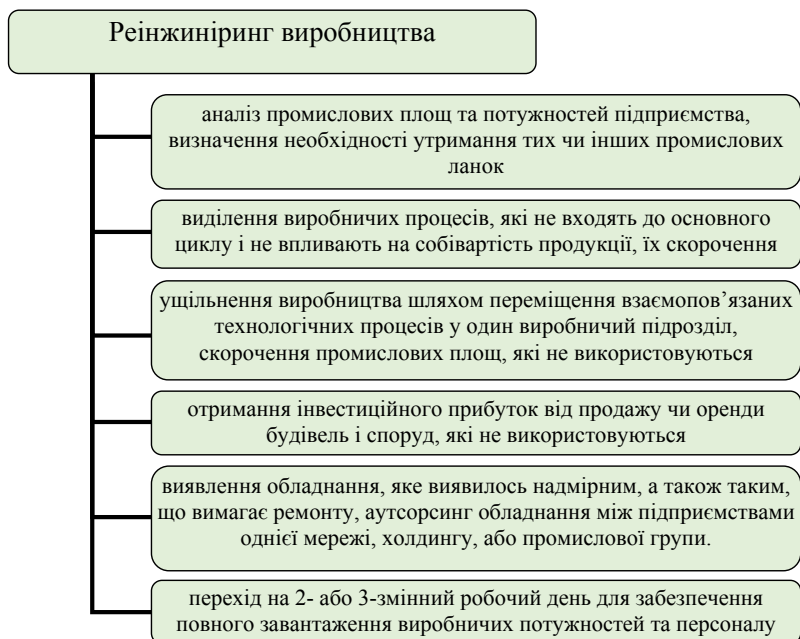


Рис. 3. Складові реінжинірингу виробництва з використанням концентрації

Джерело: розроблено автором

Вони стосуються лише концентрації виробництва та можуть бути включені до загального проекту реінжинірингу, якщо того вимагає ситуація на підприємстві.

Компоненти методології реінжинірингу виробництва з використанням концентрації наведено на рисунку 3.

Висновки. Таким чином, досвід теоретичних пошуків та практичних впроваджень засвідчив ефективність консалтингового та користувальницького підходів до реінжинірингу, заснованих на радикальних заходах підвищення ефективності. Концентрацію виробництва можна вважати одним із методів реінжинірингу, поряд із аутсорсингом та бенчмаркінгом. Її використання спрямоване на зменшення собівартості продукції шляхом скорочення витрат на утримання надмірних площ, споруд і обладнання та забезпечення неефективних виробничих процесів. Реінжиніринг виробничих процесів із використанням концентрації можна вважати ефективною антикризовою стратегією для українських промислових підприємств, про що свідчить досвід роботи Cogum Group у 2012–2013 роках.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Хаммер М., Чампи Д. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. – С.-Петербург : С.-Петербург. ун-т, 1999. – 341 с.
2. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review. – 1990. – Summer.
3. Manganelli R., Klein M. The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. – New York : Amacom, 1994.
4. Kodak Corp. Overview of Kodak Reengineering Methodology.

- In: *Beyond the Basics of Reengineering: Survival Tactics for the '90s*. Institute of Industrial Engineers (ed.). White Plains. – N.Y. : Quality Resources, 1994.
5. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
 6. Драган О.І. Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємствах м'ясної промисловості / О.І. Драган // *Наукові праці НУХТ*. – 2011. – № 39. – С. 193-197.
 7. Усова Г. В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Усова Ганна Володимирівна ; Нац. акад. наук України, Ін-т економіки промсті. – Донецьк, 2012. – 24 с.
 8. Момот О.І., Самойлов П.І. Реінжиніринг – один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи // *Високі технології в машинобудуванні : зб. наук. праць*. – Харків, НТУ «ХПІ», 2010. – Вип. 1(20). – С. 144-154.
 9. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // *Механізм регулювання економіки*. – 2011. – № 1. – С. 111-119.
 10. Michael Hammer *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. – *Harvard Business Review*, July-August 1990. – P. 104-112.
 11. Копачинська І.Г. Оцінка рівня та наслідків концентрації суб'єктів господарювання в промисловості : автореферат дис. ... кандидата економічних наук : 08.07.01 / Копачинська І.Г. ; [Інст. проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України]. – О., 2006. – 20 с.