

Кривоконь М.О., асистент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності і фінансів
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ЦІЛЬОВА СТРУКТУРА РЕІНЖИНІРИНГУ ЯК СКЛАДОВОЇ ЧАСТИНИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кривоконь М.О. Цільова структура реінжинірингу як складової частини антикризового управління промисловим підприємством. У статті висвітлюються основні підходи до визначення понять «антикризове управління» та «реінжиніринг». Подано характеристику реінжинірингу бізнес-процесів як складової частини антикризового управління. Описуються етапи виконання реінжинірингу та результати його впливу на стан підприємства. Сформовано дерево цілей проекту реінжинірингу для вітчизняних промислових підприємств. Робиться висновок про ефективні методи реінжинірингу виробництва для підприємств машинобудування.

Ключові слова: антикризове управління, реінжиніринг, бізнес-процес, промислове підприємство, дерево цілей.

Кривоконь М.А. Целевая структура реинжиниринга как составляющей антикризисного управления промышленным предприятием. В статье освещаются основные подходы к определению понятий «антикризисное управление» и «реинжиниринг». Дана характеристика реинжиниринга бизнес-процессов как составляющей антикризисного управления. Описываются этапы выполнения реинжиниринга и результаты его влияния на состояние предприятия. Сформировано дерево целей проекта реинжиниринга для отечественных промышленных предприятий. Делается вывод об эффективных методах реинжиниринга производства для предприятий машиностроения.

Ключевые слова: антикризисное управление, реинжиниринг, бизнес-процесс, промышленное предприятие, дерево целей.

Kryvokon M.O. The objective structure of reengineering as a part of crisis management of industrial enterprise. In the article are shown the main approaches to the definition of “crisis management” and “reengineering”. There is posted description of business process reengineering as a part of crisis management. It describes the stages of the reengineering and the results of its impact on the company. There are formed an objective tree of reengineering project for the domestic industry entities. The conclusion is about the effective reengineering methods of production for mechanical engineering enterprises.

Keywords: crisis management, reengineering, business process, industrial enterprise, objective tree.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України є незадовільним з огляду на економічну та політичну кризу, що значно сповільнює темпи росту національного господарства. Прийнятий курс євроінтеграції змушує українські підприємства швидко адаптуватися до вимог нових ринків збуту та особливостей продукції постачальників.

Отже, актуальності набувають дослідження ефективних моделей антикризового управління, що можуть використовуватися вітчизняними підприємствами не лише для подолання наслідків кризи, але й для розвитку в умовах інформаційно-ринкового середовища. Одним із таких дієвих методів можна вважати реінжиніринг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління постають у науковій літературі починаючи з другої половини ХХ ст. та еволюціонують залежно від сфери використання й особливостей кризових явищ. Дослідженню концепцій та моделей антикризового управління

присвячено роботи закордонних та вітчизняних авторів, таких як А. Богданов, Е. Коротков, Е. Курошєєв, Л. Лігоненко, К. Макконнелл, О. Малявіна, М. Мескон, Е. Уткін, Н. Туленков, С. Фішер та ін.

Реінжиніринг бізнес-процесів як окрема методологія зародився наприкінці ХХ ст., а його засновники М. Хаммер та Дж. Чампі використовували методи реінжинірингу саме для подолання наслідків кризи. Дослідження та теоретичне обґрунтування реінжинірингу здійснювалися також Т. Давенпортом, Р. Манганеллі, М. Робсоном, С. Сковчилясом, Б. Табачникасом, А. Череп, Е. Яблочниковим тощо.

Постановка завдання. Метою статті є формування цілей реінжинірингу як складової частини системи антикризового управління промисловим підприємством. Передбачається розглянути місце та роль реінжинірингу в антикризовому управлінні, а також окреслити основні об'єкти реінжинірингу на прикладі підприємств машинобудівної галузі і побудувати дерево цілей для впровадження проекту реінжинірингу.

Виклад основних результатів. Антикризове управління є одним із функціональних напрямів управління підприємством, тобто, відповідно до концепції М. Мескона, це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією [1, с. 38]. Вживання підприємства, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою частиною менеджменту підприємства в цілому. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризого управління Е.О. Уткіним: «Складник загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання» [2, с. 13].

Окремими українськими дослідниками, зокрема Н.В. Туленковим [3, с. 22], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризним, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Цю ж точку зору підтримує Е.М. Коротков. Відповідно до його визначення, «антикризове управління має свій предмет впливу – проблеми, реальні та очікувані фактори кризи, тобто всі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву» [4, с. 131].

Реінжиніринг, згідно з М. Хаммером, – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів компанії для досягнення докорінних покращень в основних актуальних показниках її діяльності – вартості, послугах, якості, темпах [5, с. 52]. Такий підхід прийнято називати «традиційним», він сконцентрований на створенні нових бізнес-процесів із «чистого аркуша». Тобто передбачається аналіз наявних бізнес-процесів та їх або повне знищення та заміна, або радикальне перепроектування. Важливою відмінністю теорій Т. Давенпорта від традиційного підходу можна назвати те, що реінжиніринг не є одноразовим, а розглядається як комплекс заходів щодо оптимізації та перепроектування процесів усіх сфер діяльності підприємства [6, с. 16]. Даного підходу дотримується більша частина вітчизняних та зарубіжних учених, поглиблюючи як визначення терміну «бізнес-процес», так і терміну «реінжиніринг».

Науковці широко вживають поняття реінжинірингу під час окреслення методів та інструментів антикризого управління [7; 8]. Проте наші теоретичні пошуки розкрили суть та модифікації реінжинірингу як достатньо самобутньої моделі антикризого управління, яка є гнучкою та здатна трансформуватися під різні види криз та їх проявів. Використовуючи переваги консалтингових підходів, реінжиніринг бізнес-процесів здатен впливати на всі складники діяльності підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів розглядається одними науковцями як інструмент антикризого управління, а іншими – як метод, іноді як концепція [5–8]. Така різниця у поняттях пов'язана із розумінням значення реінжинірингу та трактуванням його або у широкому розумінні – як стратегічний метод, або у вузькому – як одноразовий консалтинговий важіль впливу на ефективність роботи підприємства.

Використовуючи реінжиніринг, можна не лише врятувати підприємство від сумних наслідків кризи, але й підвищити його подальшу ефективність. Послідовність змін на підприємстві починаючи з появи перших наслідків впливу кризи та альтернативні сценарії з використанням реінжинірингу та без подано на рис. 1.

Акцентуючи увагу на вітчизняних підприємствах промислового сектору, необхідно зауважити, що актуальним складником бізнес-процесів є процеси виробництва, які найбільш відчутно піддаються впливу кризи. Тому можна вважати, що реінжиніринг виробництва є вузькоспеціалізованим методом, який концентрує увагу на виробничих процесах та застосовується переважно для їх оптимізації. У системі антикризого управління даний метод займає місце радикального інструменту впливу, який змушує підприємство змінювати свою структуру та процеси згідно з концепцією максимального заощадження.

Структура виробничих процесів промислового підприємства включає всі цикли виробництва – від залучення матеріалів до випуску готової продукції. Для здійснення реінжинірингу необхідне виокремлення саме тих ланок, які викликають зниження показників підприємства. Для суб'єктів машинобудівної галузі, що представлена в Україні переважно великими заводами, слабкою ланкою є загальновиробничі витрати.

Підприємства вітчизняного машинобудування мають визначну історію, впродовж якої вони виробляли великі обсяги продукції. Для цього розбудувалися виробничі приміщення, інфраструктура, виділялися земельні ділянки. Оскільки ці підприємства були державними, вони не мали необхідності в економії ресурсів, а навпаки, намагалися якомога ширше розкинутися на всій відведеній території. Так були утворені величезні цехи, розкидані за принципом «чим більше, тим краще». Логістика між ними відбувалася шляхом прокладення залізничних колій та рейок для переміщення вагонеток.

Саме через таку організацію (яка майже не змінювалася роками) підприємства машинобудування мають надмірні загальновиробничі витрати. Для зміни ситуації, що склалася, необхідно реформувати цю систему, адаптувати її під новий, зменшений обсяг виробництва, а також упроваджувати інноваційні методи контролю та організації виробництва.

Реалізація реінжинірингу починається із визначення стратегічних цілей проекту, етапів та формування основних можливих засобів реалізації.

Цілі проекту безпосередньо пов'язані з місією та стратегією компанії, яка впроваджує методологію реінжинірингу виробництва. Якщо розглядати реінжиніринг в аспекті антикризового управління, то стратегічні цілі мають бути спрямовані на підвищення ефективності виробництва, мінімізацію

збитків та витрат, а також прискорення операційного циклу випуску продукції.

Так, для проекту реінжинірингу виробництва підприємства машинобудування нами було сформовано стратегічні цілі відповідно до основних проблем: зниження собівартості продукції, що випускається,



Рис. 1. Послідовність змін на підприємстві в кризових умовах

підвищення якості продукції, своєчасний випуск продукції, прискорення обертання оборотного капіталу, зменшення рівня екологічних ризиків. Дана цільова структура застосовує як класичні методи зниження собівартості, так і ті, що притаманні антикризовому управлінню. У сукупності вони відповідають методам реалізації реінжинірингу.

Зниження собівартості продукції вважається основною метою реінжинірингу виробництва, оскільки це, по-перше, дасть змогу реалізувати її на вигідних умовах, отримуючи прибуток, а по-друге, зменшить витрати на виробництво, даючи змогу спрямувати кошти на оновлення виробничих потужностей. Зниження собівартості досягається за реалізації трьох основних напрямів (рис. 2).

По-перше, зменшення питомих витрат на виробництво однієї одиниці продукції можливо у разі виконання таких тактичних завдань, як зменшення питомої трудоемності однієї одиниці продукції, скорочення кількості і вартості ресурсів, що витрачаються на виробництво одиниці продукції, та зменшення долі постійних витрат. Досягнення поставлених завдань можливе у разі проведення технічного переозброєння та впровадження нових технологічних процесів у виробництві, залучення сучасного обладнання з використанням комп'ютерного контролю, а також концентрації виробництва шляхом скорочення міжцехової логістики.

По-друге, збільшення віддачі від одиниці основних фондів досягається шляхом підвищення навантаження на обладнання, тобто збільшення кількості продукції, що виготовляється на одній одиниці обладнання, а також уведення змінності або підвищення її коефіцієнту. Для цього впроваджуються інформаційні системи управління, які дають можливість автоматизувати роботу конкретної одиниці обладнання для випуску певного виду продукту або виконання певних операцій. Також така система дасть змогу оптимізувати роботу обладнання за взаємодії з різними операційними робітниками, які змінюють один одного у дві або три зміни. Крім того, концентрація виробництва дасть змогу визначити неефективне обладнання або ж навпаки – недооцінене задля повного використання його ресурсу.

По-третє, управління потоком створення цінності можливе за умови виключення зайвих утрат під час виробництва, підвищення рівня ефективності виробничих процесів шляхом реалізації так званого Lean-виробництва, або ощадливого виробництва. Даний напрям передбачає проведення оптимізації виробничої структури, редизайну управлінських бізнес-процесів, які пов'язані із виробництвом, а також упровадження єдиної інформаційної системи.

Бережливе (ощадливе) виробництво (Lean production) – це система організації й управління розробкою продукції, виробництвом, взаємовідно-

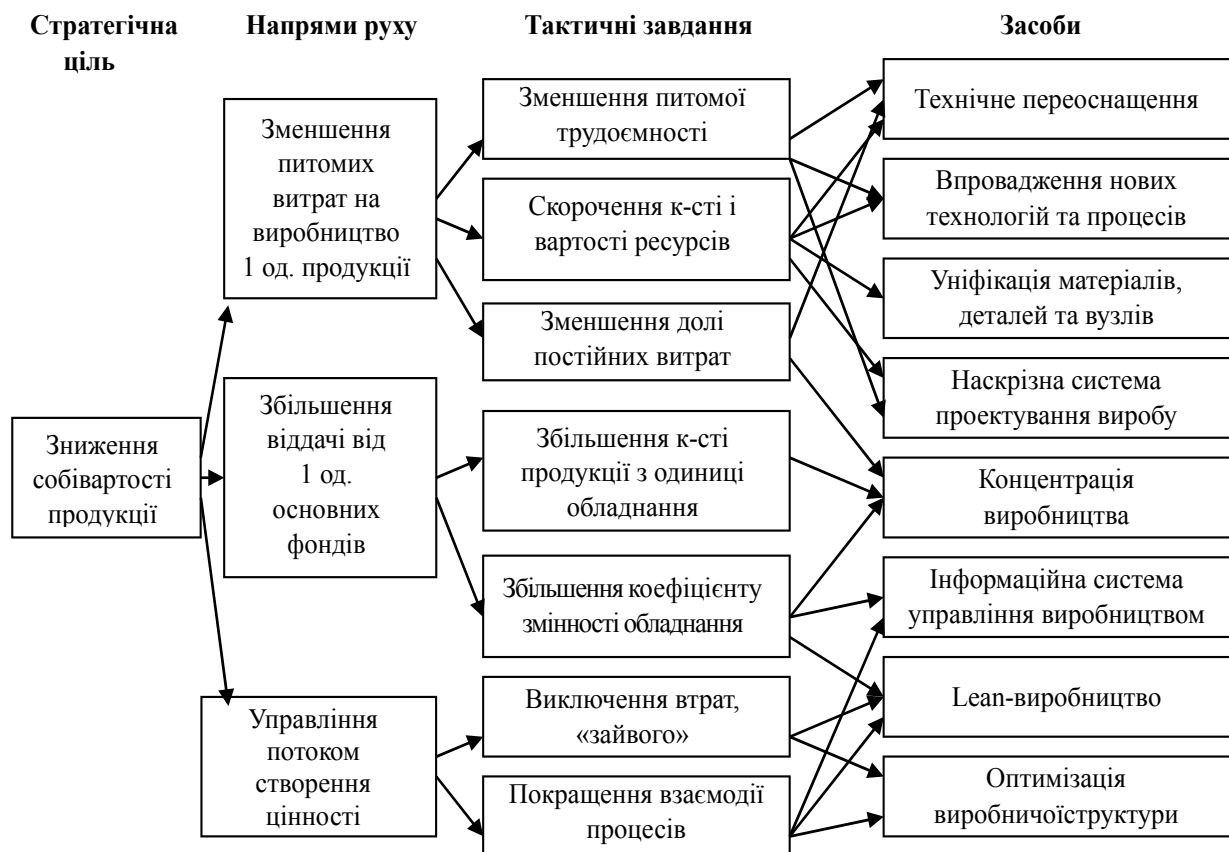


Рис. 2. Логічна схема дерева цілей по зниженню собівартості продукції

шеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється в точній відповідності до запитів споживачів і з меншими втратами порівняно з масовим виробництвом. Бережливе виробництво, як і інші системи концепції постійного вдосконалення, спрямоване на зменшення затрат, усіх видів втрат і збільшення якості продукції [9, с. 44]. Мета бережливого виробництва – позбутися всіх видів витрат та домогтися максимальної ефективності використання ресурсів шляхом безперервного вдосконалення всіх бізнес-процесів організації, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів [9, с. 46].

Оскільки для підприємств машинобудування характерні затримки із виробництва продукції та зривання строків її постачання, проект реінжинірингу включає організацію безперервного виробництва, а отже, і стратегічну ціль своєчасного випуску продукції. Дана мета пов'язана передусім із процесами, їх тривалістю та структурою. Так, для її реалізації пропонується зменшувати трудомісткість технологічних операцій та проектних робіт шляхом переоснащення виробництва, уніфікації компонентів продукції, зміни системи проектування виробів та впровадження нових технологій.

Підвищення якості продукції досягається шляхом, по-перше, створення системи управління якістю та її подальшого вдосконалення сучасними інформаційними технологіями; по-друге, покращення технічного оснащення виробництва, підтримки належного стану виробничого обладнання та його модернізація; по-третє, зміна технологій проектування та виробництва, які є застарілими на неефективними; по-четверте, зменшення впливу людського фактору через автоматизацію та підвищення професіоналізму робітників. На тактичному рівні виконання цієї стратегії можливе за рахунок впровадження системи менеджменту якості.

Одним із важливих компонентів проекту реінжинірингу є стратегічний напрям із підвищення швидкості обертання оборотного капіталу. Складовими частинами цього напрямку є вирішення проблем із незавершеним виробництвом та зменшення періоду обертання запасів. Першим тактичним кроком реінжинірингу виробництва, відповідно до цього напрямку, як і для напрямку організації своєчасного випуску продукції, є зменшення трудоємності не тільки продукції, але й виробництва взагалі, зокрема технологічних операцій та проектних робіт. Зменшення тривалості операційного циклу включає в себе скорочення часових періодів між операціями,

а також простоїв обладнання. Забезпечення безперервного завантаження потужностей виробництва, налагодження міжпроцесних зв'язків, оптимізація кількості ресурсів, що витрачаються на одиницю продукції, вдосконалення інформаційної системи контролю – інструменти досягнення стратегічної мети.

Таким чином, цільовий характер реінжинірингу виробництва передбачає декілька напрямів реалізації, кожен з яких базується на антикризових методах. Узагальнюючи засоби реалізації стратегічних цілей проекту, відмічаємо такі:

- технічне переоснащення;
- впровадження обладнання з системами числового програмного керування;
- впровадження нових технологій і перегляд наявних технічних процесів;
- уніфікація матеріалів, деталей та вузлів виробів;
- аутсорсинг непрофільних і стандартних компонентів та послуг;
- реалізація наскрізної системи проектування виробу і технології його виготовлення;
- створення інформаційної системи управління виробництвом;
- впровадження принципів Lean-виробництва (ощадливого виробництва);
- оптимізація виробничої структури;
- концентрація виробництва;
- централізація цехових служб інструментального та ремонтного забезпечення в межах заводів;
- централізація послуг із виконання капітальних ремонтів технологічного обладнання в межах компанії;
- впровадження системи менеджменту якості;
- створення заводських класів навчання з ліцензіями на навчання та атестованими викладачами;
- залучення робітників сторонніх навчальних організацій.

Висновки. Побудова дерева цілей реінжинірингу як складової частини антикризового управління дала можливість сформулювати основні методи реінжинірингу. Оскільки вони є взаємопов'язаними та в деякому сенсі повторюють один одного, доцільно групувати їх за змістом. Так, методами, які можуть бути використані під час практичного впровадження проекту реінжинірингу, є такі: концентрація, централізація, оптимізація та спеціалізація виробництва, внутрішній та зовнішній аутсорсинг, впровадження інформаційної системи контролю якості та ощадливості виробництва, перепроектування технологічних процесів та технічне переоснащення виробництва.

Список літератури:

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2001. – 800 с.
2. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Тандем ; ЗКМОС, 1997. – 400 с.
3. Туленков Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.
4. Коротков Е.М. Антикризисное управление / Е.М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 350 с.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York: Harper Business, 1993. – 223 p.

6. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review – 1990 – P. 11–27.

7. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : [монографія] / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.

8. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 1. – С. 111–119.

9. Кобилюх О.Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О.Я. Кобилюх, Г.М. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2012. – № 749. – С. 43–49.

УДК 658:005.21:621

Побережний Р.О., к.е.н.,
старший викладач кафедри організації виробництва
та управління персоналом
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: КЛАСИФІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Побережний Р.О. Сутність стратегій розвитку підприємства: класифікаційний аспект. У статті розглянуто сутність поняття «стратегія» та розкрито позиції щодо її формування. Проаналізовано підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства та запропоновано її уточнення шляхом структурування за рівнем ієрархічності стратегічного управління та введення додаткових класифікаційних ознак.

Ключові слова: стратегія розвитку, корпоративні стратегії, конкурентні стратегії, функціональні стратегії, класифікаційні ознаки.

Побережний Р.О. Сущность стратегий развития предприятия: классификационный аспект. В статье рассмотрена сущность понятия «стратегия» и раскрыты позиции по ее формированию. Проанализированы подходы к классификации стратегий развития предприятия и предложено ее уточнение путем структурирования по уровню иерархичности стратегического управления и введения дополнительных классификационных признаков.

Ключевые слова: стратегия развития, корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии, классификационные признаки.

Poberezhnyi R.O. The essence of enterprise development strategies: classification aspect. In the article, the essence of the concept of “strategy” was reviewed and its formation positions were uncovered. Approaches to classification of enterprise development strategies have been analyzed. It was also proposed to clarify the classification by structuring by level of the hierarchy of strategic management and imposing additional classification attributes.

Keywords: strategy development, corporate strategy, competitive strategy, functional strategies, classification attributes.

Постановка проблеми. Становлення ринкової економіки України безпосередньо пов'язане з ефективністю розвитку промислових підприємств, передусім машинобудівних. Протириччя, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі, ускладнюють виробничо-економічну діяльність підприємства і знижують її результативність. Сучасні умови господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дають змогу підприємствам виживати і розвиватися у зовнішньому середовищі, а загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і формуван-

ням стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджують значущість цих питань для національних машинобудівних підприємств України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням процесу стратегічного управління розвитком та формуванням стратегій підприємства займалися такі науковці, як: Ансофф І. [1], Виханський О.С. [2], Должанський І.З. та Ягнюк І.М. [3], Герасимчук В.Г. [4], Карлоф Б. [5], Мартиненко М.М. та Ігнат'єва І.А. [6], Мескон М. [7], Побережна Н.М.