

Осипова Є.Л.

КРИЗОВИЙ РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

Розглянуто проблеми підприємств водного транспорту, сутність та поняття кризового реінжинірингу бізнес-процесів, обґрунтована необхідність впровадження кризового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту з урахуванням галузевої специфіки, описані об'єкти та цілі реінжинірингу бізнес-процесів підприємств водного транспорту, запропоновано схему проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, кризовий реінжиніринг бізнес-процесів, персонал, підприємства водного транспорту.

Постановка проблеми. Економічний розвиток України як незалежної держави неможливий без інноваційного розвитку водного, особливо морського, транспорту. Морський транспорт забезпечує транспортну безпеку як зовнішньоекономічних, так і внутрішньоекономічних відносин країни. Аналіз діяльності підприємств водного транспорту свідчить про наявність усіх ознак кризового стану: флот значно застарів; більшість суден вже не відповідають вимогам міжнародних конвенцій; більше 92% вантажів, що обробляються в українських портах, транспортуються іноземними судами; вітчизняні верфі в основному простоюють чи працюють на закордонного замовника. Останні події, що відбуваються в Україні, поглиблюють кризові процеси на підприємствах водного транспорту. Кризовий стан цих підприємств посилюється за рахунок скорочення традиційних ринків сировини та збуту, зниження конкурентоспроможності продукції, відсутності альтернативних джерел фінансування. В таких умовах функціонування пошук якісно нових шляхів реорганізації та управління підприємством набуває особливого значення. Можливість використання іноземного досвіду для виходу підприємств з кризового стану зумовлює необхідність вивчення та аналізу нових методів управління. Одним з таких методів вважається реінжиніринг бізнес-процесів, практичних прикладів застосування якого на Україні майже немає, що надає актуальності розгляду принципів, способів використання реінжинірингу, особливо на підприємствах водного транспорту України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, які стосуються проблематики впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, розглянуті та проаналізовані в багатьох працях зарубіжних вчених: Чейз Річард Б., Еквілайн Ніколас, Дж. Якобс Робер [2], Бйорн А. [3], Будило А.А. [5] та вітчизняних вчених: Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. [1], Момот О.І., Самойлов П.І. [4], Семенов В. Ф., Бикова О. Д. [6], Солодка О.В. [7], Гвоздь М.Я. [8], Гончарова О.М. [9].

Але, незважаючи на зростання інтересу сучасних економістів до застосування принципів реінжинірингу бізнес-процесів, використання даної концепції на підприємствах водного транспорту не отримало належної уваги. Недостатність досліджень даної теми на підприємствах водного транспорту зумовлює доцільність більш глибокого вивчення аспектів впливу використання реінжинірингу саме в цій сфері.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення об'єктів реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту, формулювання

основних умов для ефективного впровадження даної концепції та можливостей використання моделі реінжинірингу на підприємствах водного транспорту для виходу з кризового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство є загальною системою, всередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи в цілому. Але, стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму [1]. Класичні економічні теорії вважають єдиним можливим та ефективним засобом управління функціональну спеціалізацію, яка базується на виконанні окремими працівниками дуже вузького кола обов'язків. Відсутність персональної відповідальності за кінцевий результат, наявність складної системи різних рівнів ієрархії на підприємстві призводить до поступового зниження зацікавленості працівників у якісному виконанні своїх професійних обов'язків. Але багато років існувало укорінене переконання, що ієрархічна система єдина можлива та найефективніша.

Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи [2].

Економічна криза 1929–1933 років змусила розвинуті країни переосмислити засоби організації підприємств на основі новітніх наукових досліджень. Так, з'являється система тотального управління якістю (TQM), в якій вперше описується сутність бізнес-процесу як потоку роботи, що переходить від однієї людини до іншої. Процес завжди має початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець [3]. При описі бізнес-процесів відбувається більш глибоке розуміння сутності явищ на підприємстві, що дає змогу чітко усвідомити весь ланцюг взаємозв'язків та відносин усередині організації та забезпечити більш ефективне її управління.

Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це якісно новий підхід до реформування організаційної структури, це створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування існуючих. Для українських підприємств реінжиніринг має особливу привабливість тому, що залишки командно-адміністративних методів управління в галузях економіки України не дають можливості ефективно подолати кризу, виробляти конкурентоспроможну якісну продукцію, виводити товари на міжнародні ринки збуту, залучати інвестиції.

Антикризове управління не може мати іншої основи, ніж пошук і активне використання нових форм, методів, прийомів, сфер бізнесу, оскільки колишні підходи себе вже не виправдують. Найбільш повно всім вимогам відповідає кризовий реінжиніринг бізнес-процесів (далі – РБП), потенціал якого служить основним чинником успішного та стабільного розвитку. Одна з найбільш істотних переваг реінжинірингу – здатність сприяння швидким змінам, що надає можливість підприємству не тільки зберегти місце на ринку, але й досягти міцного фінансового стану у відносно короткі строки [4].

Кризовий реінжиніринг, спрямований на виведення організації з кризи, базується на таких принципах:

1. У кожен окремий бізнес-процес має бути залучене якомога менше людей. Для цього необхідно поєднувати завдання таким чином, щоб кожен окремий співробітник виконував якомога більшу кількість окремих завдань і, бажано, цілісні завдання.

2. Клієнт процесу повинен виконувати цей процес. Це означає, що там, де це можливо, клієнт залучений у виконання процесу набагато більше, ніж це традиційно передбачалося.

3. Необхідно звертатися до постачальників так, ніби вони є частиною організації. Ця вимога означає, що іноді від постачальників потрібно виконувати ті дії, які раніше здійснювалися в організації. Так, наприклад, процес, що складається з трьох субпроцесів,

можна трансформувати в процес, що підрозділяється лише на один субпроцес, у той час як інші два будуть виконуватися постачальниками.

4. Створення безлічі версій складних процесів. Передбачається, що контроль, кількість задіяних людей (особливо фахівців) можуть змінюватись у межах виконання тих самих процесів залежно від тривалості, обсягу необхідних ресурсів тощо

5. Зменшення кількості входи в процеси. Це один із способів зменшення чисельності задіяного персоналу. Щоб удосконалити процеси, просто прибирають ті входи, які необхідно співставляти з іншими входами. На практиці цей принцип проявляється у створенні єдиної системи контролю, обліку, планування і т.д.

6. Централізація обміну інформацією при збереженні децентралізованих підрозділів. Коли в процесах є кілька точок дотику з клієнтами, доцільно централізувати служби, відповідальні за окремі ділянки роботи з клієнтами, наприклад, видачу довідок про просування виконання замовлень або диспетчерську службу. Нові можливості для цього надають комп'ютерні технології.

Підприємства водного транспорту мають ряд особливостей, які в своїй сукупності можуть негативно впливати на ефективність внутрішніх бізнес-процесів, якщо не вживати спеціальних заходів. Більшість таких підприємств є сервісними організаціями, і на відміну від виробників промислової продукції, не можуть використовувати загальноприйняті методи управління господарською діяльністю. Діяльність вітчизняних підприємств водного транспорту здійснюється на ринку транспортних послуг, де компанії повинні вести конкурентну боротьбу. Однак, методи управління, що застосовуються, та інформаційна база, яка використовується, недостатньо адаптовані до ринкових умов. Водний транспорт, з одного боку, має високу капіталомісткість і тривалий період окупності капітальних вкладень, з іншого боку, схильний до впливу суперечливих тенденцій: транспорт як форма інфраструктурних підприємств знаходиться в залежному становищі від галузей виробництва матеріально-речових благ, істотно впливає на регіональний розподіл виробничих потужностей, бере участь у процесі відтворення і виступає важливою складовою частиною системи економічних відносин [5].

Проблеми галузі водного транспорту, які потребують негайного вирішення:

- ✓ в Україні немає портів третього покоління;
- ✓ невикористання або недостатнє використання в роботі сучасних досягнень логістики;
- ✓ порти є державними підприємствами, тому до них до сих пір застосовується практика «навішування» соціальних об'єктів (дитсадок, лікарні), що звичайно збільшує видатки підприємств та зменшує їх рентабельність;
- ✓ скорочення обсягів контейнерних перевезень. Це пояснюється найбільшою складовою фіскальних зборів у цій групі вантажів, що призводить до втрати контейнерних потоків, тоді як середньорічні темпи приросту світових контейнерних перевезень становлять 5-11% [6].

Методики реінжинірингу носять загальний характер та потребують адаптування при проведенні реінжинірингу конкретного підприємства. На сьогодні в Україні існують розробки впровадження РБП на підприємствах харчової, промислової галузі, у сфері телекомунікаційних послуг, у сфері готельних послуг, на підприємствах по видобутку газу на шельфі Азовського моря, на туристичних, торгівельних підприємствах.

Підприємства водного транспорту повинні організувати систему управління, яка б дозволила управляти господарською діяльністю, зважаючи на галузеву специфіку бізнес-процесів та необхідність ефективного використання виробничо-технологічного потенціалу галузі. При проведенні реінжинірингу на підприємствах водного транспорту необхідно враховувати той фактор, що моделювання бізнес-процесів на водному транспорті має складний, багатофакторний характер. Схема проведення РБП на підприємствах водного транспорту представлена автором на наступному рисунку.

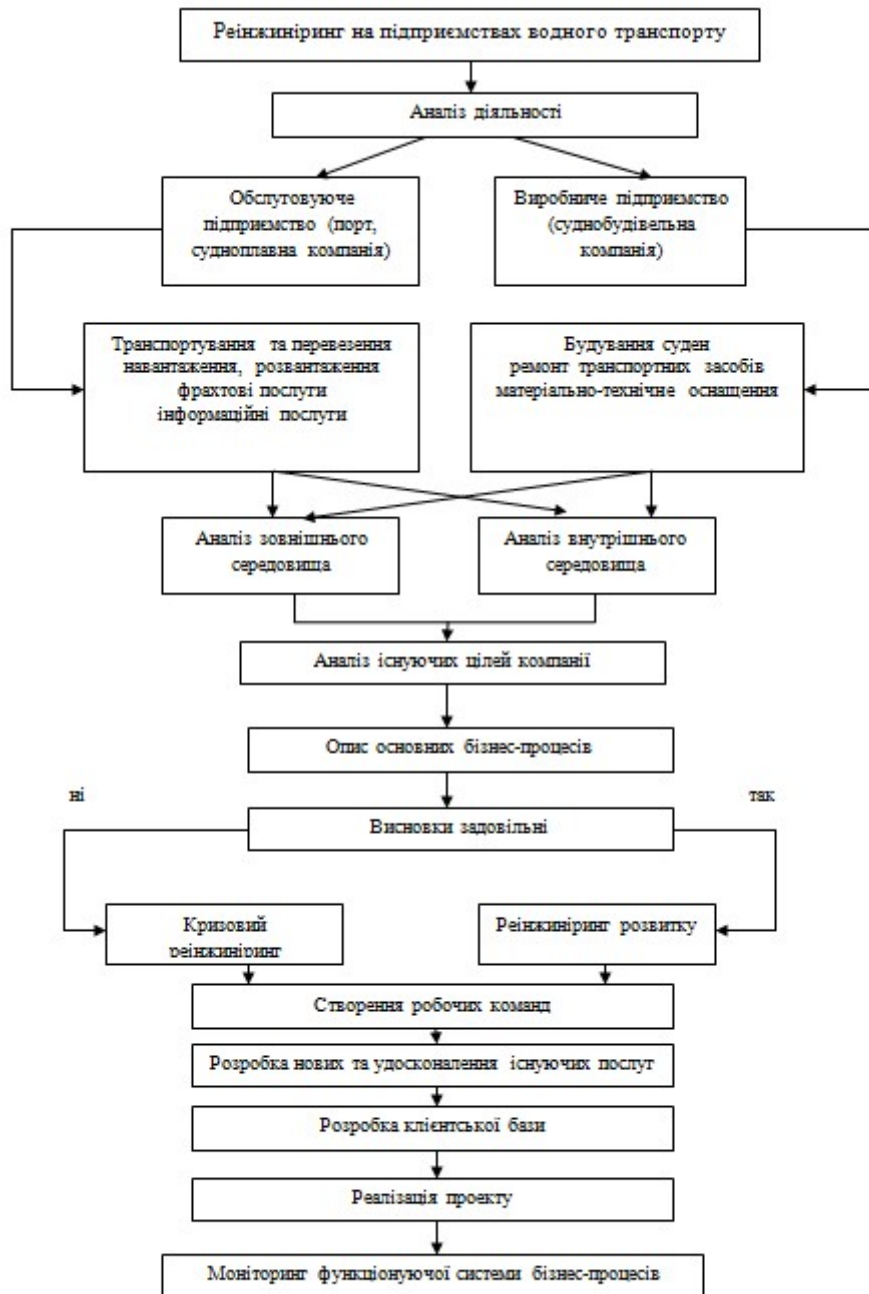


Рисунок 1. Схема впровадження РБП на підприємствах водного транспорту

Підприємства водного транспорту вимагають масштабних змін, які б забезпечили поліпшення результатів роботи компаній, покращення рівня задоволення замовників, підвищення довіри інвесторів.

Кризовий реінжиніринг спрямований на вирішення кризових явищ господарюючого суб'єкта. Він застосовується в тих випадках, коли результативність фінансово-комерційної та виробничо-торговельної діяльності господарюючого суб'єкта постійно знижується, конкурентоздатність різко падає, намітилася тенденція банкрутства й потрібен комплекс заходів для ліквідації цієї кризи.

Сьогодні споживачі диктують виробникам, що вони хочуть отримати, коли, як і скільки готові заплатити. Причому кожен з клієнтів сьогодні диктує одне, а завтра диктуватиме вже інше. Підприємство, яке хоче вижити, зобов'язане постійно експериментувати: шукати і застосовувати новий вигляд товарів і послуг, нові методи їх просування, нові, менш витратні,

технології виробництва, новий вигляд організації тощо. І сьогодні виживають тільки провідні підприємства [7].

Під час проведення РБП підприємство цікавить не статичний, а динамічний результат. У ході реінжинірингу відбувається не тільки «горизонтальне», але й «вертикальне» стиснення процесів (там, де раніше виконавець для прийняття рішення звертався до керівництва, тепер приймає рішення самостійно).

У кожній компанії є велика кількість неписаних правил: «Рішення про видачу кредиту приймає кредитний відділ», «Для якісного обслуговування клієнтів необхідний локальний склад», «Форми слід заповнювати повністю і по порядку» тощо. Мета реінжинірингу – порвати зі старими правилами організації та ведення бізнесу. Реінжиніринг включає виявлення цих правил і відмову від деяких з них на користь нових способів виконання роботи. Із знову розроблених процесів виникнуть і нові правила, відповідні до духу часу. Тільки так можна досягти значного підвищення продуктивності [7].

Працюючи в умовах ринкової економіки і конкуренції, підприємства водного транспорту повинні прагнути до забезпечення високого ступеня задоволеності клієнтів та високої ефективності внутрішніх бізнес-процесів і рентабельності. Крім цього, в процесі розвитку підприємства виникають економічні, технічні і технологічні проблеми, які потребують постійного вдосконалення її організаційної структури та пошуку нових прогресивних форм управління.

Об'єктом реінжинірингу на підприємствах водного транспорту виступають:

1. Управління – повинні враховуватись не підрозділи (відділ збуту, бухгалтерія), а робота, яка виконується в цих підрозділах. При переході підрозділів від функціональної до горизонтальної структури відбувається зміна оцінки ефективності роботи – від оцінки діяльності до оцінки результатів. Це стимулює самостійне прийняття рішень, роботу для клієнта, а не для керівника. У процесі реалізації програми реінжинірингу управління підприємства освоюють нові інформаційні технології, які надають можливість оперативно реагувати на зміни попиту, швидко приймати рішення, коригувати існуючі плани розвитку.

2. Персонал – процесний підхід повинен застосовуватись і до ресурсу підприємства, яким є персонал. При реінжинірингу персонал повинен комплексно враховувати фактори, пов'язані з бізнес-процесом, бюджетом, організаційною структурою, системою робочих місць підприємства.

3. Графіки і режими роботи – оскільки щораз з'являються нові технологічні інновації, то для багатьох організацій зміни режимів роботи набувають особливого значення. Наприклад, зміни виробничих завдань чи процесів необхідні в разі впровадження нового обладнання чи випуску нової продукції.

Реінжиніринг допомагає істотно підвищити якість роботи основних сфер життєдіяльності компанії, зокрема таких, як: постачання, науково-дослідницька робота, кадрова політика, планування виробництва, процес виробництва, управлінська звітність, маркетинг, обслуговування клієнтів тощо. Реінжиніринг є процесом, в якому повинні брати участь усі підрозділи підприємства з урахуванням їх специфіки [8].

Цілями антикризового реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту є:

а) скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;

б) значне покращення процесу управління якістю;

в) підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;

г) суттєве зниження кількості працівників;

д) забезпечення прискореного впровадження нових технологій;

е) забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Аналіз перспектив розвитку підприємств водного транспорту свідчить про достатній потенціал та наявність сприятливих умов для успішного розвитку даної галузі, але глибока економічна криза призводить до постійного збільшення збиткових підприємств. Україна, маючи вихід до Чорного та Азовського морів, є морською державою, проте відсутність джерел фінансування призвела до того, що суднобудівельні, судноремонтні заводи, порти, науково-дослідницькі центри знаходяться в стані, що вимагає обов'язкової реорганізації. Тобто, замість того, щоб інвестувати кошти в існуючу збиткову структуру, доцільніше використати позитивний досвід застосування РБП [9].

Реінжиніринг та його найскоріше ефективного проведення вимагають створення окремого бюджету (мінімально необхідного), без якого початок і проведення всього комплексу робіт неможливе. Як демонструє практика, для реалізації наміченої програми необхідно точно визначити та розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення реалізації цілей програми. В ході реалізації робіт з реінжинірингу слід чітко виділяти досягнуті в ході робіт результати.

Головною вимогою для успішного проведення РБП є розуміння того, що перебудова всієї системи управління підприємством, зміна стереотипів корпоративної культури потребує розроблення ретельного плану. При цьому результат від локальних змін у роботі окремих підрозділів може спостерігатись через досить короткий проміжок часу (від 3 до 6 місяців), але повномасштабні дії можуть розтягнутись на роки. Позитивний результат від проведення реінжинірингу на підприємствах водного транспорту можливий лише за умови врахування галузевої специфіки, оскільки недостатня увага до значних галузевих відмінностей може призвести до протилежного ефекту, навіть до банкрутства.

Висновки та перспективи подальшого розвитку досліджень. Отже, на основі узагальнення теоретичних досліджень запропоновано схему впровадження реінжинірингу на підприємствах водного транспорту, яка передбачає таке: визначення типу підприємства, аналіз стану підприємства, опис існуючих бізнес-процесів, вибір різновиду реінжинірингу.

Описані цілі та об'єкти можливого антикризового реінжинірингу на підприємствах водного транспорту. Вищезазначені надбання можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень, зокрема з питань розробки ефективного механізму впровадження антикризового реінжинірингу на підприємствах водного транспорту на базі аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення// В.Є. Командровська, О.Ю.Морозенко // Київ: вид-во «НАУ: Проблеми підвищення ефективності інфраструктури». – 2011. – Випуск 30 [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_30/Moroz.pdf
2. Чейз Ричард Б. Производственный и операционный менеджмент / Чейз Ричард Б., Эквילайн Николас, Дж. Якобс Робер. – 8-е издание.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 704 с.
3. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А.Бьёрн. – Пер. с англ. С. В. Ариничева. – Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
4. Момот О. І. Реінжиніринг-один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи / О. І. Момот, П. І. Самойлов // Сучасні технології в машинобудуванні: Зб. наук. праць. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2012. – Вип. 3. – С. 127.
5. Будыло А. А. Реструктуризация в антикризисном управлении предприятиями водного транспорта: автореф. дис. канд. эк. наук: 08.00.05/ А.А. Будыло; СПб: СПбГУВК, 2008. – 23 с.
6. Семенов В. Ф. Сучасні умови та проблеми розвитку водного транспорту / В. Ф. Семенов, О. Д. Бикова // Економіка та менеджмент : збірник наукових праць. Сер. Економічні науки. – Луцьк: ЛНТУ, 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 3. – С. 133–146.

7. Солодка О. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010 . – №669. – С. 317– 322.
8. Гвоздь М. Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки / М. Я. Гвоздь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Вид-во Львівської політехніки, 2013. №754.– С. 135–138.
9. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. / О. М. Гончарова // Ефективна економіка. – № 2 – 2012. [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>.

Осипова Е.Л.

КРИЗИСНЫЙ РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрены проблемы предприятий водного транспорта, сущность и понятие кризисного реинжиниринга бизнес-процессов, обоснована необходимость внедрения кризисного реинжиниринга на предприятиях водного транспорта с учетом отраслевой специфики, описаны объекты и цели реинжиниринга бизнес-процессов предприятий водного транспорта, предложена схема проведения реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях водного транспорта.

Ключевые слова: бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, кризисный реинжиниринг бизнес-процессов, персонал, предприятия водного транспорта.

Osipova E.

CRISIS BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS INSTRUMENT EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE OF WATER TRANSPORT

The problems of water transport enterprises, essence and concept crisis business process reengineering are considered. The necessity of implementing crisis business process reengineering on water transport enterprises considering branch specificity is justified. The objects and purposes of business process reengineering of water transport enterprises are described. The chart of the business process reengineering of water transport enterprises is suggested.

Keywords: business process, business process reengineering, crisis business process reengineering, water transport enterprises.