

# ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

*Антошко Т.Р.*

*асистент НТУУ «КПІ»*

*Боровенська М.В.*

*студент ФММ, НТУУ «КПІ»*

## РЕІНЖИНЕРІНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

*Одним із найважливіших напрямків удосконалення роботи підприємства є реінжиніринг. Автор статті підтверджує той факт, що реінжиніринг є невід'ємним інструментом вдосконалення організаційної структури. Виявляє недоліки в системі організації бізнес-процесів верхнього рівня на підприємстві. Автор наголошує на необхідному подоланні цих недоліків, шляхом, і пропонує схему оптимальної організації бізнес-процесів верхнього рівня на підприємстві.*

*One of the major directions of improvement in enterprise work is reengineering. The author of the article thinks that reengineering is the essential instrument of improvement of organization structure. There are failings in the system of top level business-processes organization on enterprise. The author emphasizes on integral overcoming of these failings, one way, and offers the chart of optimal organization of top level business-processes on enterprise.*

**Ключові слова:** реінжиніринг, організаційна структура, схему оптимальної організації, бізнес-процес.

**Вступ.** Основою успішної діяльності підприємства в сучасних умовах розвитку технологічної революції є постійне удосконалення методів його управління. Одним із ефективних засобів покращення роботи підприємства є реінжиніринг, що передбачає створення цілком нових бізнес-процесів без врахування існуючої організації бізнесу та безупинне управління їх покращенням. При цьому, бізнес-процес здійснюється як робота, що переходить від однієї людини до іншої, а при глобальних процесах (закладених в основі ланцюжка створення споживчої вартості товару чи послуг) – від одного відділу до іншого при повній орієнтації на потреби споживача.

Реінжиніринг не можна назвати новим методом управління компанією, оскільки його основи були закладені ще в 80-х роках, а успішна апробація великими іноземними компаніями проходить з початку 90-х років [1]. Зокрема, за даними Ernst & Young 100 найбільших банків Північної Америки витратили у 1997 році приблизно 2,8 млрд. доларів тільки на реінжиніринг своїх підрозділів. Темп зростання ринку інструментальних засобів для реінжинерінгу

бізнес процесів (далі РБП) за останні роки в середньому становив 40 % у рік. [2].

Проте впровадження РБП в Україні має специфічні особливості які пов'язані зі спадщиною, що дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою. Так, реінжиніринг має на меті такі зміни в організації бізнесу на вітчизняних підприємствах:

- скасування менталітету “плановиків”;
- трансформація бюрократичної системи управління підприємства у крос-процесну побудову організації, орієнтація на потреби споживача, а не на виробництво;
- оптимізація організаційної структури підприємства, тобто підпорядкування її ринку.

Більше того, саме реінжиніринг як революційний метод точкової/комплексної трансформації компанії, дозволить не просто залишитися “на плаву”, але і забезпечити українським підприємствам довгострокові перспективи розвитку і зростання.

**Постановка задачі.** Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючої функціональної організації бізнесу, піддавши сумніву прийняті методи управління компанією. Природно, що керівництву підприємств необхідно мати рішучість піти на зміни і намагатися сприймати ситуацію на підприємстві з іншого боку. Виходячи з проблеми втілення теорії реінжинірингу в практику, завданням даного дослідження є: виявлення недоліків в системі організації бізнес-процесів верхнього рівня на підприємстві.

**Результати дослідження.** Організаційна структура більшості українських підприємств незалежно від їхньої галузевої приналежності і юридичного статусу була спрямована на виробництво; створена ієрархічна, авторитарна система управління, непрозора і найчастіше неадекватна система контролю, що зводить нанівець мотивацію персоналу. Недоліки такої структури полягають у:

- невідповідності планів реаліям;
- складності адаптації до змін навколишнього середовища;
- складності підтримки якості, необхідної споживачу;
- дублюванні функцій різноманітними підрозділами підприємства, що призводить до збільшення накладних витрат і затягнутого прийняття рішень.

На одному з підприємств, Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств, здійснював реконструктуризацію. Так, однією із багатьох проблем на підприємстві, було те, що заявка з проханням про зниження ціни продукції надходила спочатку до відділу збуту, який, не маючи системи можливих знижок, передавав її на розгляд директору. Але у випадку його відсутності ніхто не мав повноважень вирішити цю проблему). Далі, заявка передавалась до економічного відділу, який подавав свій висновок, щодо можливості зниження ціни. При цьому, у ціноутворенні ринкові чинники не враховувалися (у тому числі еластичність попиту), що, в остаточному підсумку, призвело до втрати ринків збуту. Дублювання функцій кількома

відділами призводить до збільшення собівартості продукції. Підприємство від такої організації процесу ухвалення рішення істотно страждало — покупець або купував аналогічну продукцію у конкурентів, або домагався демпінгових цін.

Таким чином, підприємство, маючи можливість конкурувати лише по ціні (при відсутності диференційованої продукції/торговельної марки), не реалізовувало і цього. Як результат, робити висновок про усунення кризи ліквідності і зниження дефіциту оборотного капіталу не доводилось, оскільки компанія працювала на короткострокову перспективу.

Цей приклад демонструє недоліки лінійно-функціональної організаційної структури, що усуваються за допомогою впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Перехід до управління за яким відбувається делегування повноважень персоналу підприємства дозволяє залучити співробітників у процеси, кінцевою метою реалізації яких є задоволення потреб споживача. Як свідчить практика, завдяки такому управлінню позитивні результати досягаються швидше за рахунок підвищення мотивації співробітників.

Таким чином, внаслідок рекомендацій консультантів щодо переходу до процесно-орієнтованої організації, зокрема, дублювання функцій відділу збуту й економічного відділу було усунуто.

Так, підпроцес “задоволення заявки” процесу “збут продукції і здійснення післяпродажного сервісу” (рис. 1), забезпечували функції одного підрозділу, вхідним результатом у підпроцес була розроблена цінова стратегія на цільових сегментах ринку з урахуванням рівня необхідної для підприємства прибутковості. Процес “збут продукції і здійснення післяпродажного сервісу” також підтримувала функція відділу збуту “збирання інформації щодо задоволення потреб споживача”, результати якої потім передавалися для обробки в процес “ідентифікація потреб споживача” (до підрозділу, у функції якого входить обробка подібного роду інформації, це маркетинговий відділ). Така структура, зокрема, забезпечила орієнтацію на довгострокові перспективи і миттєве реагування на зміни ринкових умов, що змінилися, на ринку. І, нарешті, скасування дублювання функції дозволило знизити собівартість продукції.

Система делегування повноважень дозволила також виключити директора з процесу ухвалення рішення щодо збуту і післяпродажного сервісу, оскільки він не має необхідних для цього даних маркетингових досліджень, отриманих внаслідок реалізації процесів “ідентифікація потреб споживача” і “ідентифікація потреб ринку” (рис. 1), і взагалі, не повинен брати участь у вирішенні подібного роду питань.



Рис. 1. Оптимальна організація бізнес-процесів верхнього рівня на підприємстві (після реструктуризації) [3]

**Висновки.** В ході дослідження було виявлено, що створена ієрархічна, авторитарна система управління підприємствами непрозора і найчастіше неадекватна система контролю зводить нанівець мотивацію персоналу.

Недоліки лінійно-функціональної структури підприємства можна усунути шляхом переходу до делегування повноважень персоналу підприємства дозволяє залучити співробітників у процеси, кінцевою метою реалізації яких є задоволення потреб споживача.

Модернізування процесу збуту та обслуговування забезпечить орієнтацію на довгострокові перспективи і миттєве реагування на зміни ринкових умов, що змінилися, на ринку. І, нарешті, скасування дублювання функції дозволило знизити собівартість продукції.

#### Перелік посилань

1. Щегельська О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів — необхідність в умовах динамічного ринку / Щегельська О.В. // Управление компанией (до 2002 года — Рынок капитала). — №1-2. — 1999. — С.27
2. Реінжиніринг [електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html>
3. Планування інвестиційних процесів на підприємстві [електронний ресурс]. Режим доступу : <http://masters.domntu.edu.ua/2009/fem/nemchin/diss/indexu.htm>.