Витвицький Я. С., Палійчук М. В.

Економічний механізм постіндустріального реінжинірингу регіональних суспільних систем

У статті пропонується економічний механізм постіндустріального реінжинірингу регіональних суспільних систем спрямований на підвищення їх конкурентоспроможності.

In the article the economic mechanism of постіндустріального реінжинірингу of the regional public systems is offered directed on the increase of their competitiveness

Ключові слова: *регіональні суспільні системи, реінжиніринг, конкурентоспроможність.*

Вступ. Реінжиніринг – одна із широко відомих управлінських технологій, яка стала одним із інноваційних інструментів практичного управління економічними системами в умовах виникнення, розвитку та подолання криз. У праці [1] нами запропоновані принципові положення постіндустріального реінжинірингу для реформування регіональних суспільних систем (РСС), але не розроблені методичні підходи до його практичного застосування з цією метою.

Опису управлінської технології реінжинірингу бізнес-процесів та досвіду її практичного застосування у різних країнах присвячені численні публікації у: Німеччині [2], Великобританії [3], Польщі [4], Норвегії [5], Росії [6], а також в Україні [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]. Однак у цих роботах не розглядаються можливості застосування цієї управлінської технології щодо таких складних об'єктів управління, якими є РСС.

Постановка завдання. Мета роботи полягає у розробці економічного механізму для пристосування відомих технологій реінжинірингу бізнес-процесів, а також використання додаткових, сучасних методів трансформації РСС з традиційною для пострадянського простору структурою економіки індустріально-орієнтованого типу у сучасні соціально- і екологічно орієнтовані системи, що функціонують на основі концепції сталого розвитку.

Витвицький Я. С., професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Палійчук М. В., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Результати. Загалом, економічний механізм – це сукупність економічних структур, інституцій, форм і методів господарювання, за допомогою яких реалізуються чинні в конкретних умовах економічні закони та здійснюється погодження і корегування суспільних групових і приватних інтересів [16]. Основними компонентами економічного механізму є: 1) організаційно-інституціальне забезпечення; 2) інноваційне забезпечення; 3) нормативно-правове забезпечення; 4) економічне забезпечення.

Організаційно-інституціальне забезпечення є системою державних органів, суспільних інституцій з підтримки підприємництва, фінансового забезпечення, утримання належного рівня економічної безпеки держави та суб'єктів господарської діяльності. Ця система повинна бути належним чином організована через сукупність формальних та неформальних зв'язків, яка формує та активізує реальні економічні відносини між господарськими суб'єктами, розробляє та впроваджує організаційні заходи щодо реалізації процедури реінжинірингу РСС, здійснює методичне та інформаційне забезпечення і моніторинг усіх заходів.

Найважливішим завдання у підвищенні конкурентоздатності РСС є належне забезпечення інноваційного розвитку. Належне управління інноваційною діяльністю з метою реалізації постіндустріального реінжинірингу РСС повинне забезпечити досягнення наступних ефектів і результатів: мобілізації креативного потенціалу населення регіону, активізації процесів пошуку, виявлення і ефективного використання внутрішніх резервів інноваційності економіки регіону, загального пожвавлення господарської діяльності виробничих, підприємницьких і комерційних структур та бюджетних організацій, вилученню коштів з тіньового сектора економіки, збільшенню надходжень до державного і місцевого бюджетів, формуванню тривалих і надійних партнерських взаємостосунків між учасниками інноваційного процесу в рамках моделі „влада – бізнес – громада", нівелюванню інноваційних ризиків в малому та середньому підприємництві та залученню останнього до активного впровадження вітчизняних інноваційних розробок, технологій, технічних рішень тощо, виникненню новітніх форм полегшеного трансферу інноваційних технологій для підприємств і організацій РСС.

Функціонування економічного механізму постіндустріального реінжинірингу РСС неможливе без нормативно-правового забезпечення. Воно має досягатись шляхом розробки та впровадження нормативно-правових актів,

які встановлять чітко визначені, прозорі і зрозумілі для кожного суб'єкта господарської діяльності РСС закони і правила, систему відносин власності та забезпечать державну підтримку підприємництва та ріст його конкурентоспроможності.

Нарешті реалізація постіндустріального реінжинірингу РСС потребує використання широкого спектру економічних інструментів. Економічні інструменти – це засоби (методи, заходи, важелі) фінансового впливу на суб'єктів економічної діяльності. До них відносяться ціни за ресурси, економічні вигоди, перерозподільчі платежі [16].

Узагальнюючи досвід використання північноамериканської технології реінжинірингу визначено, що основними етапами, що дозволить реалізувати економічний механізм постіндустріального реінжинірингу регіональних суспільних систем повинні бути такі: 1) встановлення цілей постіндустріального реінжинірингу РСС та вибір об'єктів реінжинірингу; 2) вибір керівника і команди виконання реінжинірингу РСС; 3) розробка процедури постіндустріального реінжинірингу РСС; 4) впровадження постіндустріального реінжинірингу РСС.

1. Встановлення цілей та вибір об'єктів постіндустріального реінжинірингу. Процедура постіндустріального реінжинірингу РСС на цьому етапі повинна носити дворівневий характер.

На першому рівні (мезорівні) необхідно здійснити діагностику РСС за системою індикаторів і, таким чином, встановити загальний стан РСС і її основних підсистем, виявити існуючі проблеми, а також конкурентні переваги, тобто існуючі полюси можливого зростання. Виявлення та забезпечення злагодженого функціонування регіональних полюсів зростання сприятиме підвищенню рівня територіальної спеціалізації та більш повному використанню внутрішньо регіонального потенціалу. Ці завдання можуть бути реалізовані шляхом використання кластерного підходу, який ґрунтується на об'єднанні зусиль підприємницьких структур регіону, інституцій і влади.

На другому рівні (мікрорівні) необхідно здійснити діагностику окремих підсистем і сформулювати цілі реінжинірингу окремих бізнес-процесів за класичною схемою. Ця процедура, як правило, вимагає ідентифікації всіх основних бізнес-процесів, які відбуваються на виробництві і складання технологічної карти, яка демонструє основи функціонування виробництва.

Загалом бізнес-процес – це специфічно упорядкована сукупність дій, завдань у часі і просторі, з точним визначенням їх початку і кінця, входів і виходів, при цьому виходи можуть взаємодіяти як з конкретним клієнтом, так і з деяким іншим процесом у зовнішньому оточенні, але не з іншим внутрішнім процесом [13]. Деталізація та алгоритмізація бізнес-процесів є основним стрижнем концепції реінжинірингу.

2. Вибір керівника і команди виконання реінжинірингу РСС. Лідер – головна особа, як правило керівник операційної сфери, який бере на себе ініціативу започаткування і реалізації комплексу дій з реінжинірингу. Лідером реінжинірингу повинен бути один з менаджерів вищого рівня управління. Крім виконання організаційних обов'язків, він повинен відповідати за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

Керуючий реінжиніринговий комітет (штаб) – орган, який складається із команди досвідчених експертів-управлінців, якими планується генеральна стратегія реінжинірингу та контролюється її виконання. Він здійснює функції спостереження, узгодження цілей і стратегій реінжинірингу, узгодження інтересів різних робочих команд та вирішення можливих конфліктних ситуацій між ними.

Координатор реінжинірингу – особа відповідальна за розвиток методів та інструментів реінжинірингу в компанії та синхронізацію виконання окремих проектів.

Менеджери господарських процесів – особи, відповідальні за перепроектування конкретних процесів, здійснюють пряме управління перепроектуванням, об'єднують всі пов'язані з цим дії і несуть особисту відповідальність за підготовку і реалізацію процесу змін. Це лінійні, а значно частіше функціональні керівники.

Команда реінжинірингу – група людей безпосередньо залучених у процес перепроектування, які оцінюють існуючий варіант процесу, здійснюють його перепроектування і впровадження. Учасники команди реінжинірингу (починаючи від лідера і закінчуючи функціональним фахівцем-експертом) повинні володіти такими здібностями: а) виявляти між речами і явищами зв'язки, яких раніше ніхто не помічав; б) виявляти альтернативні можливості використання однієї і тієї ж речі або явища; в) вміти бачити множину

різноманітних варіантів відповідей на одне і те ж запитання; вміти інтерпретувати одну і ту ж річ або явище різними способами.

В процесі реінжинірингу його виконавці повинні активно використовувати всі названі вище вміння та якості, запозичати нові ідеї з інших процесів, які на перший погляд нічим не пов'язані з об'єктом реінжинірингу, генерувати нові способи використання наявних людських, фінансових, технічних і сировинних ресурсів, відкривати і знаходити нові, кращі можливості та шляхи задоволення потреб регіональної спільноти, держави і суспільства загалом.

При цьому, керівництву команди реінжинірингу необхідно:

- мати ясний і зрозумілий стратегічний план, як основу для вибору і використання методів сприяння процесу реінжинірингу;

- активно включитися в процес управління змінами, уникаючи голого декларування і тільки словесної підтримки;

- удосконалювати процеси інформування, спрямовуючи їх на формування сприятливого середовища і клімату для проявів інноваційних пропозицій всіма зацікавленими у результатах реінжинірингу учасниками;

- усвідомити, що використання реінжинірингу вимагає забезпечення необхідними фінансовими, матеріальними і людськими ресурсами;

- забезпечити належне управління витратами на впровадження процесів змін з метою їх мінімізації.

3. Розробка процедури постіндустріального реінжинірингу РСС. Технологія постіндустріального реінжинірингу РСС одночасно повинна поєднувати інтегруючі процеси кластеризації [17, 18] на мезорівні та класичне перепроектування окремих бізнес-процесів на мікрорівні.

Постіндустріальний реінжиніринг РСС на мезорівні полягає у реалізації мережевого підходу шляхом застосування галузевих і територіальних принципів організації підприємницької діяльності з метою найбільш повного використання інфраструктурного потенціалу регіону та ефектів синергізму. Створення об'єднань має відбуватись шляхом комбінування суб'єктів підприємництва малого і великого бізнесу, що дозволить також використати переваги малих форм підприємництва та великого бізнесу. Водночас об'єднання підприємств має бути достатньо демократичним щоб повною мірою скористатись гнучкістю, адаптивністю та мобільністю малого підприємництва.

Що стосується реінжинірингу РСС на мікрорівні, то тут перепроектовуються окремі бізнес-процеси, створюються більш ефективні робочі процедури, визначаються відповідні завдання і технології, у тому числі інформаційні, і способи їх застосування.

Перепроектування бізнес-процесів полягає або у моделюванні нових процесів з чистого листа (carte blanche) на основі бенчмаркінгу – процедури, що демонструє як подібні функції замінюються іншими і чому вони виконуються краще, або у кардинальному покращенні існуючих бізнес-процесів на мікрорівні.

При цьому, враховуючи те, що не можна одночасно перепроектовувати всі основні процеси, критеріями відбору останніх для цієї процедури слід вважати: найбільш значимі недоліки діючих процесів; важливість процесів для споживачів; очікувану ефективність застосування процедур реінжинірингу.

Перша модель РСС, яку необхідно побудувати – це «as is», «як є». Цей етап називається ретроспективним або зворотним реінжинірингом. На цьому етапі необхідно відобразити якомога реальнішу картину окремих бізнес-процесів. Природно, що побудовані численні моделі різнитимуться через специфіку роботи того чи іншого підрозділу чи служби. Необхідне докладне вивчення основних операцій, господарських процесів, їх ефективності. Визначаються процеси, які потребують вдосконалення або корінної перебудови.

Наступна модель – «to be», «як повинно бути». Загалом процес побудови цієї моделі – аналогічний моделі «як є». Проте слід провести дослідження, що можна поліпшити, виходячи з необхідності усунення повторюваності, дублювання, перенасичення, надмірної складності. Насправді «to be» має бути процесом постійного вдосконалення технологічних процесів. Власне, перехід від моделі«as is» до моделі «to be» і є суттю реінжинірингу [19].

У процесі реінжинірингу на мікрорівні важливою є організаційна складова. Тут формуються нові функції персоналу, переробляються посадові інструкції, вибирається оптимальна система мотивації, організуються робочі команди, розробляються програми підготовки і перепідготовки фахівців.

Нарешті сучасні технології реінжинірингу немислимі без створення належних інформаційних систем. При цьому вибирається обладнання, програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система або пристосовується існуюча. Необхідний для реінжинірингу рівень

інформаційного забезпечення має бути таким, щоб інформація була доступною для кожного учасника реінжинірингу у будь-якому місці, у потрібний момент і однозначно інтерпретувалась.

У процесі розробки технології реінжинірингу використовується широке коло різноманітних моделей структуризації бізнес-процесів. Серед цих моделей використовують «дерево цілей бізнес-процесів», «алгоритмізацію бізнес-процесів», «сітьові моделі» тощо [8].

Необхідно зауважити, що практика застосування реінжинірингу в останні роки показує, що не завжди доцільним є повне відкидання існуючих процесів. Найбільш успішними зміни є тоді, коли вони носять еволюційний характер, оскільки реалізація революційного підходу дуже часто не приводить до успіху [18].

4. Впровадження постіндустріального реінжинірингу РСС вимагає виконання чітко визначеної послідовності дій.

Спочатку здійснюється тестування моделі постіндустріального реінжинірингу, тобто її застосування у обмеженому масштабі. За допомогою тестування виявляються «вузькі місця» та проблеми і якщо необхідно вносяться відповідні корективи. Важливим є стикування всіх процесів і такий перехід від старих до нових процесів, щоб виконавці робочих процесів не відчували дисгармонії та не переживали стресового стану.

У результаті впровадження має бути отримана нова модель функціонування регіональної суспільної системи, після чого необхідно здійснити аналіз того наскільки досягнуті поставлені цілі, тобто використати механізм зворотного зв’язку. Якщо цілі не досягнуто процес реінжинірингу коригується або повторюється. Необхідно зауважити, що процес вдосконалення реінжинірингу повинен бути постійним і неперервним.

Вважаємо за доцільне наголосити, що, на думку автора роботи [20], технологія реінжинірингу бізнес-процесів фокусується на «…об’єднанні функцій на мікроорганізаційному рівні», що в рамках регіону полягає у поєднанні окремих виробництв і виробничих процесів в процеси більш тривалого виробничого циклу з поглибленою переробкою початкових ресурсів в кінцеву продукцію та використанням відходів виробництва, зменшення техногенного навантаження на довкілля, підвищення рівня доданої вартості продукції, товарів і послуг, вироблених в регіоні.

Для досягнення цієї мети виконавцям процедури реінжинірингу, на думку автора роботи [21], необхідно по-перше володіти здатністю «… думати поза межами існуючих систем виробництва, порядку та вихідних припущень», по-друге – піддавати сумніву «… багато загально прийнятих припущень», по третє – вкладати в процес «… значний обсяг творчості, яка об'єднає разом до того роз'єднані об'єкти та ідеї».

Виходячи з вказаних позицій, можна сформулювати основні інтелектуально-інноваційні функції реінжинірингу, які повинні бути надалі використані для адаптації та удосконалення базової технології реінжинірингу бізнес-процесів з метою її трансформації в інноваційний варіант постіндустріального реінжинірингу регіональних суспільних систем.

У першу чергу, в основу постіндустріального реінжинірингу РСС слід покласти функцію творчості – здатність особи (групи осіб) бачити речі з нових позицій та генерувати ідеї, яких раніше не існувало.

Необхідно чітко усвідомити, що будь-які операції з перепроектування щодо такого складного об'єкту як РСС, хоча і підпорядковуються фундаментальним законам і основам науки управління, є дуже складним і багатоаспектним заходом, який може протікати успішно з досягненням позитивних результатів, але може також супроводжуватись виникненням і розвитком певних внутрішніх кризових ситуацій і конфліктів в результаті невірно прийнятих і виконаних управлінських рішень, спричинених відсутністю досвіду, навиків аналізу і прогнозування, невмінням проектувати та управляти процесами цільових змін тощо.

Концептуальна схема економічного механізму постіндустріального реінжинірингу на прикладі РСС Івано-Франківської області зображена на рисунку 1.

Висновки. Для реформування РСС на сучасному етапі цивілізаційного поступу запропоновано економічний механізм реалізації управлінської технології постіндустріального реінжинірингу РСС, яка носить дворівневий характер і полягає у поєднані кластерного підходу з метою інтеграції підприємницьких структур регіону на мезорівні, використанні існуючих регіональних переваг та можливих полюсів зростання, а також застосуванні класичних технологій реінжинірингу окремих бізнес-процесів на мікрорівні. Подальші дослідження треба спрямувати на підвищення ефективності цього

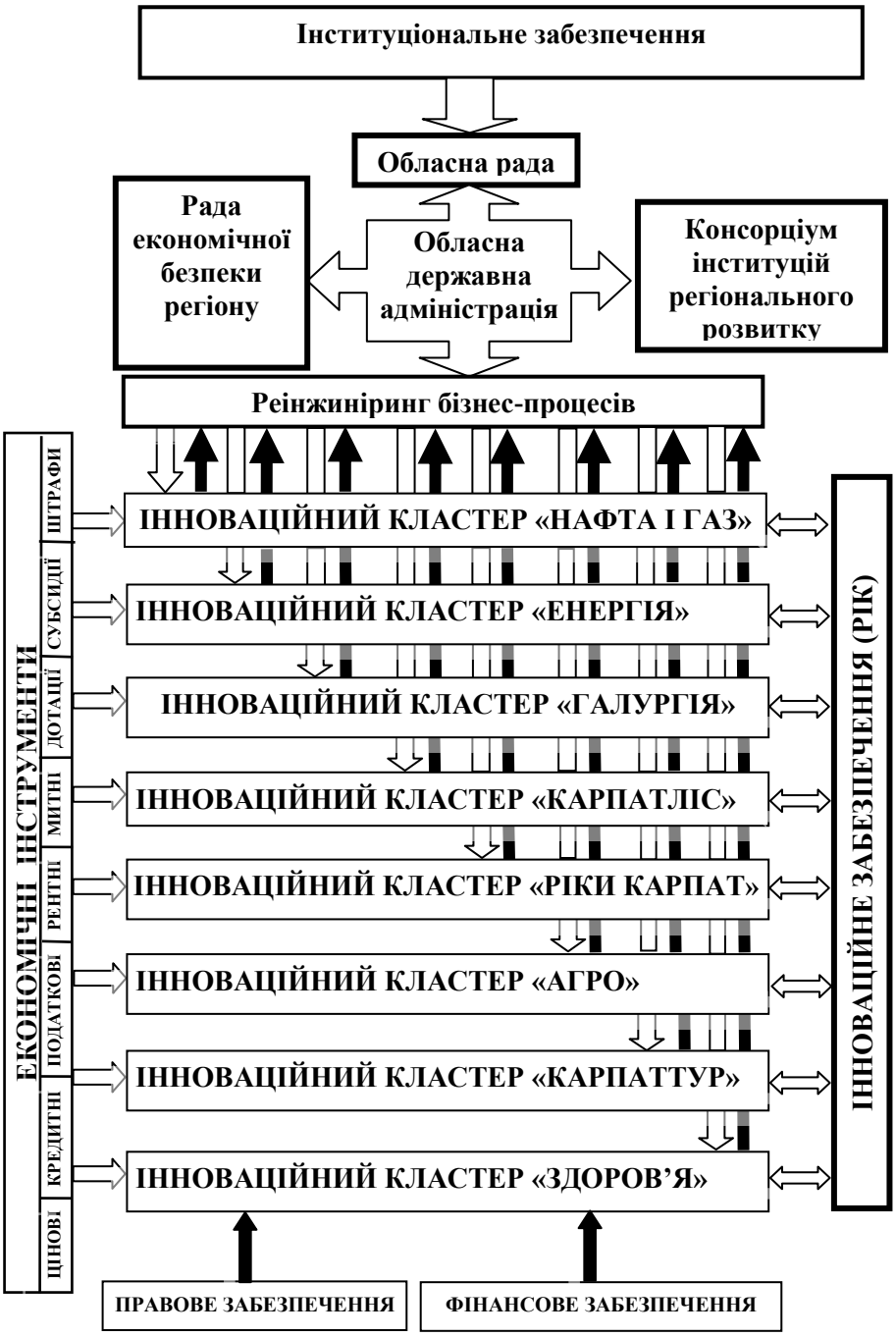

Рис. 1 Економічний механізм постіндустріального реінжинірингу РСС

економічного механізму трансформування регіональних суспільних систем, пошук шляхів підтримки та стимулювання інноваційних шляхів їх розвитку.

Література

1. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем / [Палійчук М. В., Крижанівський Є. І., Витвицький Я. С., Петренко В. П.] // Регіональна економіка. – 2009. – № 3 (53). – С. 27-35.
2. Dangel J. W. Business Process Reengineering: radikale Umgestatung von Beschaffsprozessen / J. W. Dangel // "Management Leitschriff". – 1994. - s. 33.
3. Ould M. Business Process: Modeling and Analysis for Reengineering and Improvement. – Chichester: John Wiley&Sons, 1995.
1. Dangel J. W. Business Process Reengineering: radikale Umgestatung von Beschaffsprozessen / J. W. Dangel // "Management Leitschriff". – 1994. - s. 33.
4. Martyniak Z. Reengineering – nowa metoda zarządzania / Z. Martyniak // „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa". – 1995. - № 4. - s. 3-6.
5. Erlend Alfnes. Enterprise Reengineering: A Strategic Framework and Methodology/ Alfnes Erlend. – Trondheim: Norwegian University of Science and Technology, 2005. – p. 309.
6. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологи / Е. Г. Ойхман, Э. В. Попов– М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
7. Ареф'єва О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія./ О. В. Ареф'єва, І. Є. Мельник– К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.
8. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія / Виноградова О. В – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.
9. Власність, реінжинірінг, компетентне управління – три необхідні складові виходу цукрової галузі України з кризового стану /[Коднєв В. В., Попадюк А. В., Шевченко О. Л., Петренко В. П.]// Цукор України. – 2000. - №2. - С. 7-9.
10. Мелехов І. Підходи до управління проектом реінжинірінгу бізнес-процесів / І. Мелехов // Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства». Випуск 7/3. – 2002. - с. 135-138.
11. Мельник І. Є. Агрегована методика реінжинірінгу на основі методу аналізу ієрархій / І. Є. Мельник // Актуальні проблеми гуманізації та гармонізації управління та регулювання економікою // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – Вип.. №612. – Харків.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2003. – С. 179-185.

12. Мельник І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг / І. Є. Мельник //Автореф. дисертації на здоб. наукового ступеня канд. екон. наук. Європейський університет. – Київ, 2005. – 17 с.
13. Мельник І. Є. Система організаційного забезпечення реінжинірінгу бізнес-процесів / І. Є. Мельник // Націоналізація і приватизація: минуле, теперішнє, майбутнє // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія економічна. – Вип.. №613. – Харків.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2003. – С. 50-55.
14. Степанюк Г. С. Аналіз вітчизняного досвіду використання управлінської технології «реінжиніринг бізнес-процесів» / Г. С. Степанюк, Г. Ф. Боднар, В. П. Петренко // Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». – 2008. – № 2 (14). – С. 89-93.
15. Talvar R. Business Reengineering – a strategy-driven approach / R. Talvar // „Long Range Planning". – 1993. - #12. – P. 21-27.
16. Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник / [За заг. ред. Л.Г. Мельника]. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.
17. Кузьмін О. Кластери як чинник інноваційного розвитку підприємств і територіальних утворень / О. Кузьмін, В. Жежуха // Економіка України. – К., 2009. – № 6, С. 14-23.
18. Павлюк А. П. Політика кластерного розвитку українських регіонів: передумови і перспективи / А. П. Павлюк // Продуктивні сили і регіональна економіка: зб. наук. пр. : у 2 ч. / РВПС України НАН України. – К.: РВПС України НАН України, 2009. – Ч. 1. – С. 47-54.
19. Глушко С. В. Управлінські інформаційні системи: навч. посібник / С.В. Глушко, А. В. Шайкан. – Львів. «Магнолія Плюс», 2006 р. – 320 с.
20. Пуліна Т. В. Реінжиніринг як інструмент інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття ступеня кандидата економ. наук. економ. наук: спец. 08. 06. 01 – «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т. В. Пуліна. – К.:, 2006. – 23 с.
21. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процесов / М. Робсон, Ф. Уллах // Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.