



Хоменко О. А.,

аспірант Подільського державного аграрно-технічного університету

РЕИНЖИНИРИНГ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ

А Проблема досягнення економічної, передусім фінансової безпеки перед українськими підприємствами є досі не вирішеною. Про що свідчить: постійна збитковість понад третини вітчизняних суб'єктів господарювання; нестача власних обігових коштів, низька рентабельність операційної діяльності, активів, власного капіталу більшості з них; недостатня інвестиційна й інноваційна активність, зниження науково-технічного потенціалу країни. Розвиток ринкових відносин в Україні, її інтеграція у світовий економічний простір та зумовлене цим посилення конкуренції на товарних ринках ще більше актуалізують проблему її фінансової безпеки.

Для кардинального покращення діяльності підприємств молокопереробної галузі потрібно розробляти нові шляхи для зміни існуючих бізнес-процесів та скорочення витрат у діяльності підприємства. Таким новим методом, що дозволить ефективно управляти фінансовою безпекою, є реінжиніринг бізнес-процесів.

Застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє впровадити більш ефективні виробничі операційні процеси, розробити системи організаційної взаємодії персоналу, визначити та впровадити підтримувальні інформаційні системи, інтегрувати розроблені оптимальні виробничі процеси та навчання робітників, перехід до нової організації діяльності. Реінжиніринг бізнес-процесів оптимізує цільову структуру капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності.

К Фінансова безпека, економічна безпека, управління фінансовою безпекою, реінжиніринг управління фінансовою безпекою.

РЕИНЖИНИРИНГ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Хоменко А. А.,

аспірант Подольського державного аграрно-технічного університету

А Проблема достижения экономической, прежде всего финансовой безопасности среди украинских предприятий является все еще нерешенной. О чем свидетельствует: постоянная убыточность более трети отечественных субъектов ведения хозяйства; недостаток собственных оборотных средств, низкая рентабельность операционной деятельности, активов, собственного капитала большинства из них; недостаточная инвестиционная и инновационная активность, снижение научно-технического потенциала страны. Развитие рыночных отношений в Украине, ее интеграция в мировое экономическое пространство и предопределенное этим усиление конкуренции на товарных рынках еще больше актуализируют проблему финансовой безопасности.

Для кардинального улучшения деятельности предприятий молокоперерабатывающей отрасли необходимо разрабатывать новые пути для изменения существующих бизнес-процессов и сокращения расходов в деятельности предприятия. Таким новым методом, который позволит эффективно управлять финансовой безопасностью, является реинжиниринг бизнес-процессов.

Применение технологии реинжиниринга бизнес-процессов позволяет внедрить более эффективные производственные операционные процессы, разработать системы организационного взаимодействия персонала, определить и внедрить поддерживающие информационные системы, интегрировать разработанные оптимальные производственные процессы и обучение рабочих, переход к новой организации деятельности.

Реинжиниринг бизнес-процессов оптимизирует целевую структуру капитала по критерию максимизации уровня прогнозируемой финансовой рентабельности.

К Финансовая безопасность, экономическая безопасность, управления финансовой безопасностью, реинжиниринг управления финансовой безопасностью.

REENGINEERING FINANCIAL SECURITY MANAGEMENT OF THE DAIRY PROCESSING ENTERPRISE

Khomenko A. A.,

postgraduate student of Podilsky State Agrarian Technical University

A The problem of achieving economic, first of all financial security, of Ukrainian enterprises has not yet been resolved. As evidenced by: permanent loss-making more than a third of domestic business entities; lack of own working capital, low profitability of operating activities, assets, equity of most of them; insufficient investment and innovation activity, decrease of scientific and technical potential of the country. The development of market relations in Ukraine, its integration into the world economic space and the resulting increase in competition in commodity markets are even more relevant to the problem of its financial security.

For the drastic improvement of the enterprises of the dairy industry, it is necessary to develop new ways to change existing business processes and reduce costs in the enterprise. A new method that will allow financial security to be managed effectively is the reengineering of business processes.

The application of technology for business process reengineering allows us to implement more efficient production operational processes, develop organizational interpersonal systems, identify and implement supportive information systems, integrate developed optimal production processes and training of workers, transition to a new organization of activities.

Business process reengineering optimizes the target capital structure by the criterion of maximizing the level of projected financial profitability.

K Financial security, economic security, financial security management, reengineering of financial security management.

Постановка проблеми. Перебуваючи в умовах нестабільності економіки та її постійних перепадах, українські підприємства стикаються із різноманітними ризиками та загрозами, які спричиняють збільшення небезпеки стосовно їх фінансової сфери, що є основою діяльності підприємств усіх форм власності. Саме суть завдання щодо покращення діяльності підприємств і вирішує метод реінжинірингу бізнес-процесів, який дозволяє скоротити витрати в діяльності компаній, виявити зв'язок між зростанням чистого прибутку підприємства, його достатньою фінансовою стійкістю й ефективною нейтралізацією фінансових ризиків та загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження методичних засад реінжинірингу управління фінансовою безпекою підприємств знайшли відображення у працях іноземних та вітчизняних науковців, таких як М. Хаммер, Дж. Чампі, Дж. Харінгтон, Т. Давенпорт, А.Шеер, С. Бір, П. Друкер, Е. Демінг, С. Ніканоров, Е. Ойхман, С. Льдеменов, Е. Попов, Ф. Уллах, С. Рубцов.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми. Вдосконаленням управління бізнес-процесами з метою покращення фінансової безпеки підприємств займалися багато науковців різних країн. Однак проведеним аналізом останніх публікацій виявлено, що досі існують аспекти управління бізнес-процесами, які не достатньо досліджені, а саме визначення ефективніших методів вдосконалення бізнес-процесів, умов застосування моделей бізнес-процесів, черговості їх реалізації та особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів в умовах невизначеності.

Метою статті є дослідження методів управління, визначення необхідності застосування реінжинірингу бізнес-процесів за допомогою науково-практичного підходу з метою отримання істотних ефектів у зниженні собівартості продукції, підвищенні її якості та зростання обсягів продажів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка нових методів ефективного управління фінансовою безпекою підприємств молокопереробної галузі має вирішальне значення для кардинального покращення діяльності компаній молокопереробної галузі й економіки країни в цілому.

В сучасних умовах економічної нестабільності потрібно вишукувати нові шляхи для зміни існуючих бізнес-процесів і скорочення витрат у діяльності підприємства.

Таким новим методом, що дозволить ефективно управляти фінансовою безпекою, є реінжиніринг бізнес-процесів. В основу цього методу покладено застосування останніх досягнень науки і техніки, оновлення бізнесу, інновації, що є актуальними для сучасного рівня розвитку нашої країни.

Термін «реінжиніринг», започаткований Майклом Хаммером, означає фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. [1]. Реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Цей метод застосовують в разі необхідності радикальних змін, що передбачають створення абсолютно нових, більш ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації [2, с. 54].

Суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень у компанії. Проблема запровадження технології реінжинірингу на підприємствах молокопереробної галузі, на нашу думку, вимагає врахування особливостей галузі і специфіки бізнес-процесів самих організацій, починаючи із застосування методичних підходів до формування операційної стратегії виробництва.

При впровадженні технології реінжинірингу на підприємствах молокопереробної галузі фінансовим менеджерам або особам, які відповідають за фінансову безпеку підприємства, необхідно [3, с.47]:

- розробити та задокументувати основні виробничі процеси, оцінити ефективність кожної операції;
- визначити способи використання процедур і технологій, визначити, де саме необхідні зміни в роботі виробничого персоналу;
- розробити системи організаційної взаємодії виробничого персоналу (переробити посадові інструкції, визначити оптимальну систему мотивації, створити робочі команди, розробити програми підготовки та перепідготовки фахівців);
- визначити та впровадити підтримувальні інформаційні системи;
- інтегрувати розроблені оптимальні виробничі процеси, провести навчання персоналу, перейти до нової організації діяльності.

Особливістю виробництва підприємств молокопереробної галузі є те, що бізнес-процеси здійснюються на рівні кожного структурного підрозділу, який випускає різну готову продукцію (молоко, масло, сири, кефір, сметана, йогурти тощо).

Операційна стратегія підприємств молокопереробної галузі полягає в розробці загальної політики і планів використання ресурсів, спрямованих на максимально ефективну підтримку та забезпечення довгострокових конкурентних переваг кожного виробництва.

Операційна стратегія, виходячи із корпоративної стратегії, охоплює всі види діяльності на довгостроковий період, що має забезпечити підприємству можливість бути гнучким і швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

Постановка цілей операційної стратегії на основі методу реінжинірингу має здійснюватися відповідно до таких пріоритетів [4, 5, 6]:

1. забезпечення конкурентоспроможності продукції, технології, виробництва, персоналу впливає на якість виробничих процесів, яка має вирішальне значення, оскільки виготовлена молочна продукція повинна відповідати характеристикам, зазначеним у технічних умовах, державних стандартах;
2. система «ощадливе виробництво» із врахуванням логістичного підходу до виробничих процесів передбачає постачання матеріально-технічних ресурсів лише у той час, коли вони необхідні для виробництва, відмову від нераціональних операцій та виробничих процесів з метою скорочення операційного циклу й економії ресурсів;
3. зниження витрат на виробництво стосується всіх економічних показників діяльності структурного підрозділу з метою формування конкурентної переваги;
4. збільшення обсягів виробництва продукції з урахуванням геронтологічного підходу – здатність реагувати на коливання попиту (міжсезонного), піків споживання та виробництва, пропозиція нових геронтологічно цінних виробів;
5. комплексна переробка сировини за рахунок впровадження безвідходної технології вимагає диверсифікації виробничих процесів, освоєння нових видів продукції, що є актуальним для молокопереробної галузі, як джерела збільшення фінансових надходжень та ресурсів;
6. безперервне навчання персоналу. За нових умов традиційно змінюється роль часу,

яка визначає економічну цінність знань, що завжди було умовою розвитку виробництва. Знання як фактор спричиняють виникнення нових ідей, винахідництва, раціоналізаторства, виступають поштовхом до постійного вдосконалення процесів, засобів праці, технологій.

Отже, інжиніринг бізнес-процесів спрямований на організацію комерційного підприємництва на конкурентоздатній основі, а реінжиніринг передбачає новий спосіб мислення – погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність.

Таким чином, для різкого покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємств молокопереробної галузі необхідне проведення комплексу організаційно-технічних заходів зі вдосконалення технологічної, інвестиційної політики і моделей управління бізнес-процесами, що і складає процес реструктуризації підприємств. У зв'язку з цим зростає значення розроблення науково обґрунтованої методології реструктуризації підприємств, що базуються на використанні математичних та інструментальних методів моделювання фінансово-господарської діяльності.

Реінжиніринг є важливим напрямом інноваційної діяльності, який передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів підприємств і організацій за допомогою науково-практичного підходу для підвищення рівня конкурентоспроможності, а саме одержання істотних ефектів у зниженні вартості, підвищенні якості та зростанні обсягів продажів продукції підприємств молокопереробної галузі.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є отримання додаткових конкурентних переваг і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості самих підприємств. Усі завдання для досягнення цієї мети, які власники підприємства ставлять перед виконавцями завдання з реінжинірингу, можна розбити на три групи:

1. формування прозорої системи внутрішньої взаємодії персоналу і процесів підприємства для побудови прозорої та гнучкої системи внутрішнього контролю. Саме цей механізм дозволяє керівництву не лише приймати обґрунтовані оперативні рішення, але й планувати і проводити майбутні внутрішні зміни, підвищуючи гнучкість і здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, яке змінюється;

2. опис і оптимізація процесів з метою скорочення їх тривалості та/або затратності. Проведення реінжинірингу дозволяє підприємству скоригувати процеси, скорочуючи їх тривалість або виключаючи так звані «зайві витрати», що в результаті впливає на собівартість продукції і прибутковість самого підприємства;
3. побудова інформаційної системи підприємства для впровадження автоматизованої системи управління.

В результаті реінжинірингу бізнес-процесів спостерігаються такі зміни в діяльності підприємства:

1. відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;
2. робота виконавця стає багатоплановою; відбувається зростання розмаїття діяльності виконавця;
3. замість контролюваного виконання завдань працівники самостійно приймають рішення й обирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в межах своїх значно розширених повноважень;
4. змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти; підприємству необхідно дбати не тільки про проведення курсів, мета яких навчити виконувати певну роботу або управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх співробітників;
5. змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату. Після проведення реінжинірингу команда, яка виконує певний процес, відповідає за його результати;
6. змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;
7. метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для начальника;
8. змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських; вони складаються тепер не з видачі керуючих

і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають у ході процесу;

9. організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси;
10. усувається велика кількість рівнів управління;
11. зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і ділом сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців.

У ході реалізації програми реінжинірингу необхідно спиратися на принцип Паретто (20% зусиль можуть дати 80% результату), а це означає, що потрібно обирати пріоритетні завдання і посилено працювати над їхнім вирішенням. Як показує практика, для реалізації наміченої програми важливо чітко визначити і розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення реалізації цілей програми [7].

До факторів, що сприяють успішній реалізації програми реінжинірингу, варто віднести насамперед готовність керівництва до змін, розуміння і віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми.

Ризик реінжинірингу досить великий, проте причини невдач полягають не в загадковості реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі вказують, що, з точки зору ризику, реінжиніринг подібний до гри в шахи, а не в рулетку, тобто учасники реінжинірингу, як гравці в шахи, в міру своїх знань і вміння можуть впливати на результат [1]. Інакше кажучи, величину результату неможливо гарантувати. Головне в стратегії управління реінжинірингом – уникати глобальних помилок.

Ключ до успіху – не у везінні, а в знанні й здібностях. Проте під час реінжинірингу бізнес-процесів постійно допускаються ті самі помилки:

1. Спроба зафіксувати існуючий процес, тобто по суті не відбувається глобальне перепроектування бізнес-процесів, а проводяться незначні зміни, що не можуть суттєво вплинути на результат.
2. Увага не фокусується на бізнес-процесах. Як правило, це неправильно поставлена ціль перед початком реінжинірингу бізнес-процесів.

3. Ігнорування всього, крім перепланування процесу. Реорганізація бізнес-процесів призводить до змін різної якості: організації робочого місця, організаційної структури, керування – всього, що пов'язане із процесом, необхідно заново переосмислити, аби одержати бажаний результат.
4. Не приймаються до уваги цінності й переконання людей, тобто недостатньо просто запустити нові процеси – необхідно створити у співробітників мотиви, достатні для їх участі в цих процесах.
5. Перевага незначних результатів. Невеликі поліпшення завдають тільки шкоду, ускладнюють існуючий процес, внаслідок чого стає важче з'ясувати, як само він функціонує насправді.
6. Тверді обмеження під час постановки завдання.
7. Спроби почати реорганізацію бізнес-процесів знизу. Будь-який бізнес-процес виходить за межі підприємства, тому жоден керівник середньої ланки не має достатніх повноважень, щоб наполягати на зміні такого процесу.
8. Брак ресурсів на проведення реорганізації бізнес-процесів. Підприємство не зможе досягти успіху при реінжинірингу бізнес-процесів, якщо не буде вкладати кошти, приділяти час та увагу кращим співробітникам, зокрема особисту й безпосередню участь керівництва верхньої ланки.
9. Спроба нікого не образити. При проведенні реінжинірингу виграють не всі співробітники, важливо не дати опору завалити всю справу.

Проведений аналіз впливу реінжинірингу (як практичного так і теоретичного) дозволяє зробити висновок, що результатом буде завжди позитивний вплив на організацію. Можливо, поставлена мета не буде виконана в повному обсязі, як було заплановано, але рівень покращення завжди буде відчутним.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає рішучу, докорінну перебудову бізнес-процесів та основ організації управління з метою істотного підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку та поліпшення показників результативності компанії в цілому. Завдяки проведенню

реінжинірингу бізнес-процесів можливо суттєво скоротити матеріальні та часові витрати, трансформувати або усунути процеси, що є неефективними. Змінюються принципи управління, усувається велика кількість рівнів управління [8]. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від наявної функціональної організації бізнесу, не намагатися зафіксувати існуючий процес, піддавши сумніву прийнятні методи управління компанією. Також важливою передумовою є готовність керівників та персоналу до глобальних змін і поєднання зусиль усіх працівників для досягнення спільної мети.

Висновки дослідження.

В сучасних економічних умовах все більшу роль відіграє розробка нових методів ефективного управління компанією. Одним із таких методів є реінжиніринг бізнес-процесів. Механізм його дії заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для сучасного рівня розвитку нашої країни. Реінжиніринг застосовується майже у всіх сферах бізнесу. Його соціальна значимість визначається багатостороннім використанням людського фактору, масштабним застосуванням новітніх технологій і розробок, вирішенням складних комплексних проблем. В ході реінжинірингу відбувається не тільки «горизонтальне», але і «вертикальне» стиснення процесів (там, де раніше виконавець для прийняття рішення звертався до керівництва, тепер діє самостійно).

Застосовуючи технології реінжинірингу бізнес-процесів, фінансові менеджери зобов'язані: розробити та задокументувати основні виробничі процеси, оцінити ефективність кожної операції; впровадити більш ефективні виробничі операційні процеси, визначити способи використання процедур і технологій, необхідних змін у роботі виробничого персоналу; розробити системи організаційної взаємодії виробничого персоналу (змінення посадових інструкцій, визначення оптимальної системи мотивації, створення робочих команд, розробка програм підготовки та перепідготовки фахівців); визначити та впровадити підтримувальні інформаційні системи; інтегрувати розроблені оптимальні виробничі процеси та навчання робітників, перехід до нової організації діяльності.

1. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованием / М. Д. Аистова. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 287 с.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? Интернет-портал для управлінців Management [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>
5. Бизнес-проектирование: технология анализа и оптимизация бизнес-процессов. Информационный портал HR-Portal [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>
6. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: пер. с англ. / Робсон М., Уллах Ф. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997 – 224 с.
7. Deming E. Quality, productivity and competitive position / Cambridge Mass: MIT, Center for advanced engineering study, 1982.
8. Scheer A.W. Business process engineering: reference models for industrial enterprises / NY, 1995 – 348 p.

1. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993.
2. Ansoff I. Strategic Management / Ansoff I. – М.: Economics, 1989. – 519 p.
3. Aistova M. D. Restructuring of enterprises: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to transformation / M. D. Aistova. – М.: Alpine Publishers, 2002. – 287 pp.
4. Reengineering business processes: fashion medicine? Internet portal for managers Management [Electronic Resource] – Access mode: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>
5. Business design: technology of analysis and optimization of business processes. Information portal HR-portal [Electronic Resource] – Access mode: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>
6. Robson M. Practical Guide to Reengineering Business Processes: Translation from english / Robson M., Ullah F. – Moscow: Audit. UNITI, 1997. – 224 p.
7. Deming E. Quality, productivity and competitive position / Cambridge Mass: MIT, Center for Advanced Engineering Study, 1982.
8. Scheer A.W. Business process engineering: reference models for industrial enterprises / NY, 1995 – 348 p.

Дата подання рукопису: 25.02.2018