

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ РЕІНЖЕНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

Кандидат економічних наук Козак Л.С.,  
Петренко О.Т.

*У статті дане власне визначення поняття реінжинірингу бізнес — процесів. Наведено приклади успішного використання РБП компаніями «Ford», «Tata Motors», «Zircar». Визначено найважливіші особливості реінжинірингу бізнес — процесів.*

*Own determination of concept business process reengineering have expounded in the article. The examples of the successful use of RBP have resulted by companies. The major features business process reengineering have certained.*

**Постановка проблеми.** Нині, у час постійних змін, існує необхідність в інструментах і методиках, здатних допомогти організації стати ефективнішою. У світі конкуренції існує потреба в пошуку шляху, який допоможе стати першими або наздогнати інших, а для цього потрібні механізми, здатні спростити занадто складні речі. Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — один з механізмів, що використовується для досягнення таких цілей, тому, незважаючи на практичну відсутність прикладів застосування його на практиці (особливо в Україні) як методу управління, інтерес до нього є величезним. Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) — один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку. РБП полягає в революційному усуненні в компанії кризових явищ, комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Визначення терміна «реінжинірингу» наводиться майже у кожній роботі, яка написана з цієї проблематики. Вперше класичне тлумачення поняття подано засновниками теорії реінжинірингу американськими фахівцями М. Хаммером (Michael Hammer) — розробник концепції реінжинірингу, професор школи бізнесу Гарвардського університету, якого називали одним з небагатьох найвидатніших «гуру» менеджменту 1990-х років і Дж. Чампі (James A. Champy) — один із провідних спеціалістів в області бізнес-реінжинірингу. Також дослідженням цього процесу займався Томас Давенпорт (Thomas H. Davenport) — один із засновників бізнес-реінжинірингу. Сьогодні реінжинірингу стосуються праці вітчизняних й закордонних дослідників: М. Робсон, Ф. Уллах, П. Страссман, А. Стрікленд, С. Кисельов, Е. Ойхман, Попов Е., К. Волков, Е. Зиндер, А. Забулонов, А. Бородін, О. Виноградова, Т. Данько, В. Пономаренко, Т. Норберт, А. Биков.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Корінна перебудова — ось в чому суть реінжинірингу бізнес-процесів. Слово «перебудова» тут найкраще асоціюється з тією перебудовою, що пережив в 1985 — 1991 роках Радянський Союз. Правда, супердержава не витримала такого «струсу» і знезацька для себе й усього світу розвалилася. 10-літній досвід практичного реінжинірингу в розвинених країнах свідчить про те, що приблизно 50-70% компаній, що проводили реінжиніринг своїх бізнес-процесів, якщо й не «розвалилися», то не домоглися тих істотних результатів, заради яких і коштувало піддавати себе настільки сильному «стресу». Однак інші 30-50% компаній, що мали мужність «перейти Рубікон», що відокремлював затишну й надійну гавань їхнього бізнесу від штормів і ураганів океану жорсткої конкурентної боротьби, показали усьому світу, що «гра коштує свіч», домігшись стрибкоподібного збільшення показників ефективності функціонування бізнесу. У найближчій перспективі всі фірми, незалежно від їхнього бажання й ступеня усвідомлення необхідності глибоких внутрішніх змін, обумовлених об'єктивними невідворотними динамічними змінами зовнішнього ділового середовища, «приречені», щоб уникнути зникнення, на реінжиніринг своїх бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів принципово відрізняється від модних віянь у менеджменті, які змінюють один одного останні 30-40 років, таких, наприклад, як керування по цілям, диверсифікованість, бенчмаркінг, тотальне керування якістю, що припускає постійне покращення вдосконалювання й ін.

Реінжиніринг бізнес-процесів не припускає здійснення постійних, але незначних змін, що ведуть до невеликого «приросту» (на одиниці й навіть десятку відсотків) поліпшенню показників функціонування

компанії. У результаті успішно проведеного реінжинірингу — швидкого здійснення глибоких і всебічних корінних змін системи керування — компанія досягає істотного, «проривного» росту ефективності (у десятки й сотні разів).

Розглянемо деякі особливості РБП наведені в табл. 1.

Таблиця 1

*Фактори, які визначають особливості реінжинірингу бізнес — процесів*

<i>Фактори</i>	<i>Реінжиніринг процесів</i>
<i>Рівень змін</i>	Радикальний
<i>Вихідна позиція</i>	«Чистий аркуш»
<i>Частота змін</i>	Періодичні одноразові зміни
<i>Тривалість змін</i>	Довготривалі
<i>Впровадження</i>	Руйнівні, вибухові переміни
<i>Участь</i>	Знизу вгору
<i>Кількість процесів</i>	По одному основному процесу за один раз
<i>Типовий масштаб</i>	Широкий
<i>Діапазон</i>	Майбутнє
<i>Ризик</i>	Високий
<i>Основна рушійна сила</i>	Інформаційні технології
<i>Інструменти</i>	Відсутні
<i>Реалізація</i>	Вищі керівники
<i>Робота</i>	Процес
<i>Спосіб реалізації</i>	Культурний, структурний

Отже, наведемо декілька прикладів використання РБП на транспортних підприємствах.

Весь процес змін Дж. Чампі пропонує проводити по такій формулі:

**Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку**

Іншими словами, якщо ви вирішили, що найкраще, що можете запропонувати споживачеві, — це низька ціна, то від даної ідеї й треба відштовхуватися: перебудувати внутрішні процеси так, щоб досягалася максимальна економія на кожному етапі виробництва; змусити постачальників знизити ціни на сировину (або змінити постачальників); запропонувати споживачам дешевий продукт. Як, наприклад, це робить індійська компанія Tata Motors, що входить до складу Tata Group. Tata Motors побудувала у 2008 році найдешевший у світі автомобіль (його вартість складе всього \$2500). Ось схема її роботи:

*Обіцянка:* автомобілі по дуже низьких цінах.

*За рахунок чого виконується обіцянка:* ідеї дешевини майбутнього продукту підлегли всі процеси компанії.

*На вході:* дешевий метал для автомобілів (постачальники — Китай або індійські заводи по переробці металобрухту).

*Усередині компанії:* тотальний контроль бізнесу з єдиного центра, жорстка економія кожної копійки (індійські інженери одержують значно менше своїх колег у США й країнах Європи, а про рівень оплати праці індійських робітників взагалі говорити не доводиться).

*На виході:* демпінг. Пропонуючи «найдешевший автомобіль», компанія тим самим відмовляється від перспективних груп клієнтів, у яких є гроші. Зате їй не прийдеється проштовхувати своє авто, витрачаючи величезні засоби на рекламу — дешеві машини, безумовно, знайдуть свого покупця. Тільки свого покупця.

Але де ж, власне, тут застосування реінжинірингу? Де всі ці реструктуризації й перебудови, з якими в нас сильно асоціюється ця концепція? Власне, реінжиніринг (як не дивно) — саме про те, де і як шукати нові нестандартні ідеї для бізнесу. Перебудова повинна відбуватися в головах керівників. Така перебудова — це не поліпшення того, що погано працює, а пошук того, що буде працювати добре, а потім — вибудовування навколо цієї ідеї «потрібних» процесів, «потрібних» постачальників і «потрібних» клієнтів.

А от як виконує свої обіцянка «надати автомобіль для загального користування» американська компанія Zipcar. Вона придумала незвичайну систему оренди автомобілів, що полягає в їхньому колективному використанні. Машину можна орендувати на певні годинники (і платити, отже, тільки за них), забирати й залишати в зручному, заздалегідь обговореному місці. Виходить щось начебто служби таксі, але тут водій — сам клієнт. При цьому вся система автоматизована, працює 24 години на добу, сім днів на тиждень.

Людина, що стає учасником системи, заводить рахунок і одержує особисту картку із чипом RFID. Через Інтернет або по телефону він може замовити автомобіль на певний день і певні години. Машина в цей час буде перебувати на одній із заздалегідь обговорених стоянок. Орендареві залишається підійти до неї й піднести картку до лобового скла — двері розблокуються, протиугінна система відключиться. Покористувавшись автомобілем, клієнт, закриває двері, залишає його в одній з певних точок міста, де його зможе знайти будь-який зареєстрований у мережі учасник. При цьому в години, на які людина забронювала машину, вона «відгукується» тільки на його особистий чіп. Машин уже досить багато, щоб у відносній близькості від замовника завжди перебувати вільною.

Умови оренди максимально спрощені: гроші списуються з рахунку автоматично, що дуже зручно, у розцінки входять і страховка, і витрати на бензин. Якщо орендар захоче продовжити час використання машини, він може внести корективи в замовлення по телефону.

Така колективна експлуатація транспортних засобів, за розрахунками авторів системи й самих клієнтів, обходиться набагато дешевше, ніж володіння автомобілем або звичайною орендою. Всі машини компанії належать, так би мовити, відразу всім членам мережі. За словами представників Zipcar, один автомобіль у їхній системі «видаляє» з доріг 20 машин, що належать приватникам.

І Tata Motors, і Zipcar, демонструють приклади успішного використання незвичайних ідей у дусі реінжинірингу.

Японські конкуренти й молоді заповзятливі компанії щодня показують приклад того, що можлива значно вища продуктивність процесів. Вони розробляють продукти вдвічі швидше, використовують активи у вісім разів ефективніше, відповідають клієнтам у десять разів швидше. Деякі великі давно існуючі компанії також показують приклад того, що можна зробити. Компанія Ford Motor провела в себе реінжиніринг процесів і в результаті досягла конкурентної переваги. Ford піддав реінжинірингу керування кредиторською заборгованістю.

На початку 80-х років, коли американська автомобільна промисловість перебувала в депресії, керівництво компанії Ford вирішило, серед інших, подивитись й на відділ кредиторської заборгованості в пошуках можливостей для скорочення витрат. Кредиторською заборгованістю тільки в Північній Америці займалися більше 500 чоловік. Керівництво думало, що шляхом раціоналізації процесів і установки нових комп'ютерних систем можна буде знизити число співробітників приблизно на 20%.

Ентузіазм минув, як тільки фахівці Ford подивилось на компанію Mazda. У той час, як Ford намагався зменшити чисельність співробітників до 400, відділ кредиторської заборгованості в Mazda складався з п'яти чоловік. Різниця в цифрах була приголомшливою. Навіть беручи до уваги менший розмір Mazda, виходило, що відділ кредиторської заборгованості в Ford приблизно в п'ять разів більше, ніж потрібно. Фахівці Ford розуміли, що справа тут не у виробничій гімнастиці, не в співі гімну компанії й не в низьких дисконтних ставках у Японії.

Керівництво Ford переформулювало завдання: відділ кредиторської заборгованості повинен був справлятися зі своїми обов'язками при зменшенні числа службовців не на сотню, а на кілька сотень. Потім почалися заходи щодо його здійснення. Насамперед, керівництво проаналізувало існуючу систему. Коли відділ закупок випишував замовлення, його копія направлялася у відділ кредиторської заборгованості. Пізніше, коли відділ вхідного контролю одержував матеріали, копія документа про одержання також направлялася у відділ кредиторської заборгованості. Тим часом, сам відділ кредиторської заборгованості одержував рахунок від постачальника. Завдання відділу кредиторської заборгованості, таким чином, полягало в тому, щоб звірити замовлення, документ про одержання й рахунок. Якщо документи відповідали один одному, відділ здійснював платіж.

Однак, найбільше часу у відділі витрачалося на розбіжності: випадки, коли замовлення, документ про одержання й рахунок не відповідали один одному. У таких випадках службовець відділу кредиторської заборгованості повинен був виявити причину розбіжностей, затримати платіж, написати кілька документів і іншим способом сповільнити роботу.

Один зі способів поліпшити стан речей — допомогти службовцеві швидше виявити причину невідповідностей, однак кращий вибір — взагалі запобігти розбіжностям. Щоб цього домогтися, в Ford увели «обробку без рахунків». Тепер, коли відділ закупівель дає замовлення, інформація про нього вводиться в базу даних. Копії замовлення нікому не посилають. Коли товар прибуває на розвантаження, приймальник перевіряє базу даних, щоб з'ясувати, чи відповідає цей товар якому-небудь невиконаному замовленню. Якщо так, відбувається приймання, відомості про яке також заносяться в базу даних. Якщо ні, замовлення просто повертається постачальникові.

У відповідності зі старими процедурами, відділу було необхідно звірити 14 полів даних у документі про одержання, замовлення й рахунок, перш ніж здійснювати платіж постачальникові. Новий підхід дозволяє звіряти тільки три поля — номер деталі, одиницю виміру й код постачальника — у замовленні із записом про його одержання. Звірення відбувається автоматично, чеки роздруковуються комп'ютером і розсилаються постачальникам. Рахунків більше нема, оскільки Ford попросив постачальників не надсилати їх.

Для Ford виявилися недостатніми скромні прирости, які компанія планувала спочатку. Компанія вибрала радикальні зміни й досягла значного поліпшення — кількість співробітників зменшилася на 75%, а не на 20%, як планувалося раніше. Оскільки тепер не існує різниці між фінансовим і матеріальним обліком, вхідний контроль значно простіший, а фінансова інформація — точніша.

При проведенні реінжинірингу необхідно звільнитися від застарілих бізнес — процесів і принципів їхньої розробки й створити нові. В Ford було старе правило: «Ми платимо, коли одержуємо рахунок». Ніхто ніколи не встановлював це правило й не фіксував його існування, однак саме воно визначало процес роботи із кредиторською заборгованістю. Реінжиніринг виявив це правило й замінив його новим: «Ми платимо, коли одержуємо товар».

Коротше кажучи, ціль реінжинірингу — значне поліпшення. Він повинен бути вільний від тривіальності й границь між підрозділами, його обсяг повинен бути широким і крос-функціональним. Він повинен використовувати інформаційну технологію не для автоматизації існуючого процесу, а для створення нового на його місці.

Реінжиніринг застосовують, коли організація перебуває в кризовій ситуації, тобто на цей інструментарій покладено дуже складне завдання — вивести організацію на новий, якісно вищий рівень, зробити її діяльність ефективнішою, утвердити конкурентні позиції на ринку, кардинально змінити принципи управління. Описуючи ці завдання, бачимо, що реінжиніринг — безперервний процес постійних змін.

Упровадження реінжинірингу вважається успішним, якщо результати діяльності організації абсолютно відрізняються своїм позитивом від попередніх і торкаються уже інших аспектів діяльності підприємства, а організація орієнтована на кращі світові аналоги, які забезпечують успішне функціонування.

Реінжиніринг бізнес-процесів — «ліки» від важких хвороб в організації, які допомагають, якщо їх правильно застосувати та завдають шкоди, якщо їх використовувати не за призначенням.

Узагальнюючи наведені визначення, характеризуючи та інтегруючи думки авторів, схилиємось до розуміння, що реінжиніринг — це кардинальна перебудова бізнес-процесів організації, яка супроводжується інноваційним поглядом з погляду споживача, спираючись на життєву філософію організації з метою досягнення поставлених перед нею цілей.

#### **Висновки:**

- 1) Визначено сутність терміна «реінжиніринг» та його значення в удосконаленні управління діяльністю організацій.
- 2) Проаналізовано праці зарубіжних та вітчизняних науковців, в яких висвітлюються їхні підходи до розуміння сутності реінжинірингу
- 3) Зроблено спробу дати власне визначення терміна «реінжиніринг бізнес-процесів» на основі аналізу публікацій тематичного спрямування в сучасній фаховій літературі
- 4) На основі аналізу теоретичних аспектів праць багатьох авторів та сформульованого власного розуміння категорії реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві подальші дослідження доцільно спрямувати на формування економічного механізму використання переваг реінжинірингу в удосконаленні бізнес-процесів.
- 5) Наведено декілька прикладів ефективного використання реінжинірингу бізнес — процесів на автотранспортних підприємствах.

## Література:

1. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. — Донецьк, 2005.
2. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
3. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. — К.: Центр учбової літератури, 2007.
4. Уткин Э.А., «Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса», ЭКМОС, М-1998;
5. Хаммер М., Чампі Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. — СПб., 2000.
6. Холл Дж., Розентал Дж., Вэйд Дж. Как заставить реинжиниринг работать. — М.: Джеран, 2002.
7. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? // Управление компанией. — 2002. — № 6.
8. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. — 2004 — № 9 (39).
9. <http://www.management-magazine.ru>
10. <http://www.management.com.ua>

УДК 338.46

## ЗАХОДИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кандидат економічних наук Козак Л.С.,  
кандидат економічних наук Уласенко Ю.О.,  
Гарачук О.В.

*У статті розглянуто аспекти виявлення, описання та аналізу ризиків, що має за мету розроблення ефективної політики управління ризиками для виключення ймовірності значних втрат через настання негативної події, навіть за умови функціонування в динамічному середовищі. Надано описання основних ризиків сервісного підприємства, які виникають під впливом внутрішніх факторів.*

*The paper is discussed to the analysis aspects of exposure, description and analysis of risks, which has for a purpose development of effective policy of management risks for the exception of probability of considerable losses through the offensive of negative event, even on condition of functioning in a dynamic environment. Description of basic risks of service enterprise, which arise up under act of internal factors, is given.*

**Постановка проблеми.** Поняття «ризик» відомо вже тривалий час, проте у національній економіці дослідження питань теорії ризику в певному ступені вимагалося лише в кінці 20-х років ХХ ст. В подальшому, зі встановленням соціалістичної системи господарювання, посилювалася роль командно-адміністративних методів, що у поєднанні з ліквідацією ринкової мотивації економіки призвело до заперечення проблеми виникнення фінансового та господарського ризику як такої. До повернення держави в ринкову економіку такий підхід домінував на всіх підприємствах та організаціях, в тому числі і в фінансово-кредитних установах. Тільки після настання фінансової кризи, питання оцінювання та управління ризиками набуває достатньої гостроти та оперативності. Підприємства різних видів економічної діяльності на свій розсуд, в зв'язку з особливостями функціонування та рівня менеджменту, по-різному віднеслися до розробки та впровадження в практику роботи з ризиками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед дослідників-теоретиків, що зробили вагомий внесок в розвиток теорії ризику, можна виокремити наступних вчених: А. П. Альгин, Дж. М. Кейнс, А. Маршал, О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж. Нейман, Б. А. Райзберг, В. В. Черкасов, Т. Боллерслев, Дж. Бароне-Адезі, Р. Энгль и К. Гіанопулос, П. Зангари, Г. Гуптон, А. Лі, В. Є. Кузнецов та М. А. Рогов. Проте аналіз робіт з проблеми управління ризиками свідчить про недостатній рівень її освітлення в наукових працях, в зв'язку з тим, що більшість праць присвячено окремо взятим проблемам ризику: або оцінюванню, або факторам формування, або методам управління. В зв'язку з цим лишається цілий ряд невіршених задач.

**Формулювання цілей статті.** В напрямку управління підприємством особливо важливим є розробка комплексного підходу до ризиків, що зумовлені ключовими внутрішніми факторами, на які менеджмент компанії може впливати. Такий комплексний підхід передбачає розв'язання наступних задач: