

НОВІ ТЕНДЕНЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ПІДСТАВІ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА АУТСОРСИНГУ

Для забезпечення конкурентних переваг на ринках товарів та послуг у ХХІ ст. підприємствам України необхідно перейти на інноваційну модель розвитку з використанням новітніх технологій в управлінні потенціалом. Ринкові перетворення, що відбулись у суспільно-економічній системі за останні роки, спричинили істотні зміни у визначенні пріоритетів розвитку вітчизняних підприємств, особливо з урахуванням упровадження нової техніки, нових інформаційних технологій, ресурсних можливостей, що відкриваються перед бізнесом у зв'язку з курсом нашої держави на вступ до ЄС та світовою глобалізацією. Однак усвідомлення необхідності переорієнтації на інноваційну модель розвитку не забезпечило появу целеспрямованого руху до реалізації нових напрямів, що й зумовило актуальність даної статті.

Провідні вітчизняні вчені, економісти та спеціалісти у сфері менеджменту останіми роками приділяють значну увагу пошуку заходів щодо ефективного використання потенціалу підприємств. Сучасну економічну ситуацію в цьому ракурсі аналізують О. Грішнова, А. Колот, О. Федонін, І. Репіна, Н. Краснокутська, В. Хомяков, В. Панков та інші, які приділяють увагу як структурним змінам, так і проблемам розвитку потенціалу. І. Ансофф, Б. Анікін, П. Друкер, Р. Дафт, І. Мазур, В. Шапіро розглядають механізми управління удосконаленням та підвищенням ефективності потенціалу з використанням нових методів та технологій.

Вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить, що дослідження мають велику теоретичну базу, але провідна роль таких конкретних засобів і механізмів, як реінжиніринг, аутсорсинг та аутстафінг не висвітлюється у достатньому обсязі для їх практичного застосування.

Мета статті полягає в тому, щоб

визначити нові тенденції, окреслити основні напрями, узагальнити базові принципи та надати конкретні інструменти корпоративного управління потенціалом підприємства з урахуванням потреби у прогресивних змінах для того, щоб сприяти розвитку вітчизняних підприємств.

У ринкових умовах, де постійні тільки зміни, існує гостра необхідність у нових інструментах і методах, здатних допомогти підприємствам стати ефективнішими. Нестабільна ситуація в Україні призводить до того, що для досягнення переваг у конкурентній боротьбі на зовнішніх ринках необхідно створювати умови, що підвищують ефективність управління потенціалом, безпосередньо на підприємствах. На рівні підприємств розвиток та ефективне управління потенціалом може бути забезпечене за рахунок використання соціальних і адміністративно-організаційних важелів, серед яких слід виділити інновації та інвестиції, активний маркетинг, удосконалення організаційної структури управління, оптимізацію чисельності персоналу, упровадження процесного підходу, реінжиніринг, аутсорсинг і аутстафінг, підвищення вимог до якості трудових ресурсів, удосконалення мотиваційного механізму і надання нормальних умов праці та соціальних гарантій.

У галузі менеджменту в даний час домінує процесний підхід орієнтації на клієнта, тобто споживача продукції. У зв'язку з цим процеси розглядаються як потоки робіт, а в системі управління вони отримали назву бізнес-процесів, які разом узяті створюють результат (продукт, послугу), що має цінність для споживача. Для підприємств дуже важливо осмислити суть бізнес-процесного підходу і провести корінні перетворення, тобто реінжиніринг бізнес-процесів.

При проведенні реінжинірингу бізнес-

процесів на підприємствах рекомендується керуватися тим, що:

декілька робіт мають об'єднуватися в одну задля зменшення інтерфейсів між ними, скорочення часу очікування й іншими процедурами;

процеси повинні мати декілька варіантів виконання, а виконавцю надається право самостійно приймати рішення, що мінімізує кількість вертикальних взаємодій; його робота має стати багатоплановою;

роботи мають виконуватись у їх природному порядку, там, де це доцільно, а первинна інформація заповнюватися там, де вона виникає;

кількість входів та виходів бізнес-процесу має бути якомога меншою;

необхідно знизити частку робіт із перевірки, контролю, узгодження, оскільки ці операції не додають вартості; з цього випливає потреба доступу фахівців до інформаційних систем і виконавців, задіяних у цьому процесі;

слід змінити вимоги до підготовки працівників: від курсів навчання до безперервної та широкої освіти, а також змінити оцінку ефективності роботи – від оцінки діяльності до оцінки результату з відповідною оплатою праці.

Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє створювати нові бізнес-процеси, перетворюючи їх на кардинально діючі, та підвищити ефективність управління потенціалом підприємства. Напрями та принципи впровадження бізнес-процесів подані на схемі (див. рисунок).

Проте реінжиніринг бізнес-процесів потребує значної творчості з проведенням зміни загальноприйнятого стану справ, з впровадженням відповідного інформаційного забезпечення та з розробкою необхідного програмного забезпечення, адаптованого до конкретного підприємства, що не завжди дозволяє його використовувати у практичній діяльності (див. рисунок).

У зв'язку з цим багато підприємств проводять роботу з удосконалення організаційної структури управління підприємства і його підрозділів з оптимізацією чисельності або скорочення штатів.

У цьому випадку підприємствам можна рекомендувати проведення роботи за такими основними етапами:

Діагностика організаційного, фондового, технологічного, трудового, маркетингового та фінансового потенціалу.

Оцінка потреб клієнтів, які споживають продукцію або послуги підприємства, з відповідною оцінкою перспектив розвитку потенціалу підприємства.

Дослідження місцевого і регіонального ринків праці з метою визначення можливостей працевлаштування робітників, які мають бути вивільнені з підприємства, що важливо для невеликих міст.

Оцінка розмірів оптимізації чисельності персоналу або його скорочення і можливостей перерозподілу робочої сили на підприємстві.

Проведення заходів щодо оптимізації чисельності та зниження витрат на трудові ресурси. Для цього потрібно:

виділити стратегічно важливі й менш критичні для підприємства професії та посади;

запроваджувати нові норми і нормативи з праці на нове обладнання, замінити норми, установлені практичним шляхом, на науково обгрунтовані;

розширити сфери поєднання професій, зон обслуговування, роботи з меншою чисельністю; стимулювати придбання робітниками полівалентної кваліфікації;

підвищити гнучкість використання робочої сили з урахуванням зміни попиту на продукцію, удосконаленням організації багатозмінної роботи;

забезпечити подальше удосконалення організації виробництва, організації праці й організації оплати праці;

внести зміни і доповнення в колективний договір, направлені на створення і розвиток соціальних стимулів до зниження чисельності персоналу.

Однак, якщо підприємство бажає значних перетворень в організації бізнесу для досягнення значних конкурентних переваг, то необхідно запроваджувати нові технології управління потенціалом підприємств.

На початку третього тисячоліття, у зв'язку з необхідністю підвищення конкурентоспроможності й ефективності використання потенціалу, провідні світові компанії пішли шляхом впровадження аутсорсингової та аутстафінгової моделей ведення бізнесу – концентрації зусиль на основному виробництві за рахунок виділення частки функцій в окремі бізнес-структури

або виведення працівників за штат підприємства.

У широкому розумінні аутсорсингом є передача сторонньому підряднику деяких бізнес-процесів підприємства або їх частки.



Рисунок. Напрями роботи й основні принципи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів

Аутсорсинг – це також створення нових робочих місць поза штатом компанії або передача деяких бізнес-процесів, що зазвичай не є профільними для бізнесу компанії, але необхідні для ведення бізнесу, сторонній організації, а також можливе виведення частки бізнесу підприємства в господарчо-розрахункову або у юридично самостійну бізнес-одиницю.

Під аутстафінгом розуміється виведення персоналу за штат підприємства-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера, при цьому виведені за штат робітники продовжують працювати на колишньому місці і здійснювати свої звичайні функції, але обов'язки формального

працедавця по відношенню до них виконує вже компанія-провайдер. Вона ж бере на себе повну юридичну й адміністративну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрового діловодства і бухгалтерії.

Окрім надання можливості повноцінно концентруватися на своєму бізнесі, не відволікаючись на вирішення допоміжних завдань, аутстафінг дозволяє працедавцеві звести до мінімуму роботу по утриманню персоналу і знизити обсяги кадрової документації. При аутстафінгу вся відповідальність за виплату заробітної плати, лікарняних листів, відпусток, за складання і надання звітності в податкові органи, позабюджетні

фонди, органи статистики лягає на кадрову компанію [3, 72].

Головним при проведенні аутстаф-фінгу є зниження чисельності офіційно працюючих робітників, завдяки чому не розширюється штат компанії, а також зникає необхідність в обладнанні робочих місць, в оренді приміщень, у канцелярських витратах тощо. Підприємства використовують аутстафінг не лише для зниження витрат, але і для іміджевого поліпшення багатьох показників, що розраховуються на одного робітника, зокрема таких як прибуток або продажі, що необхідно для отримання вищого статусу у спеціалізованих рейтингах та підвищення інвестиційної привабливості. Тому в подібних послугах дуже зацікавлені західні компанії. Слід сказати, що українські підприємства й організації практично не використовують аутстафінгові моделі, але вони мають велике майбутнє.

Трансформація систем управління за допомогою аутсорсингу стала популярна на підприємствах України (ВАТ «Сумське МПО ім. Фрунзе», Горлівський концерн «Стирол», Полтавський ГОК, підприємства, які засновані з використанням зарубіжного капіталу, й інші), а також на підприємствах Росії (ВАТ «Газ», Красноярський алюмінієвий завод, Магнітогорський металургійний комбінат, ВАТ «Уралмашзавод» і інші). Аутсорсинг із середини минулого століття активно використовується у практиці провідних світових компаній США, Великобританії, Німеччини, Японії та інших.

Аутсорсинг як технологія бізнесу, полягає у винесенні за межі компанії окремих функцій або видів виробничої діяльності (основних, допоміжних або обслуговуючих процесів), що виконувалися раніше самостійно, або в реалізації «третьою стороною» цілих бізнес-процесів, що є часткою спільної бізнес-системи.

Аутсорсинг – широке поняття, яке об'єднує різні форми взаємовигідної співпраці. До аутсорсингу можна віднести:

використання послуг спеціалізованих організацій для вирішення внутрішніх проблем компанії (наприклад, розробки проектів, кадрового забезпечення, навчання персоналу);

придбання у сторонніх фірм послуг із реалізації окремих бізнес-процесів (наприклад, у сфері логістики, транспорту, охорони майна, інформаційного і фінансового обслуговування, онлайн-вих послуг тощо);

винесення виробництва (частково або повністю) у регіони з дешевшою робочою силою;

реалізацію проектів (частково або повністю) силами зовнішніх організацій, що мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси, у тому числі висококваліфікований персонал;

винесення частки активів за межі підприємства, створення дочірніх фірм і спільних підприємств, підприємств з обмеженою відповідальністю для окремих видів діяльності (виробництва, послуг).

Розробка аутсорсингу передбачає певний рівень організаційного розвитку підприємства: має бути проведений опис та розподіл робіт по бізнес-процесах, а також визначений взаємозв'язок між ними. Необхідно виділити основні бізнес-процеси, на яких буде сфокусована діяльність підприємства, управлінські (організаційно-управлінські), допоміжні (обслуговуючі), що забезпечують діяльність інфраструктури підприємства.

Технологія аутсорсингу надає такі можливості:

концентруватися керівництву на основних цілях бізнесу та його прибутковості;

підвищити прозорість і привабливість підприємства для власників та інвесторів;

переорієнтувати внутрішні ресурси на інші цілі;

залучити додаткові необхідні підприємству ресурси;

знижити операційні витрати або перевести їх із категорії постійних у змінні;

підвищити якість та надійність обслуговування компаніями-провайдерами;

оптимізувати витрати з оплати праці.

Взаємовідносини з фірмами, компаніями, які виконують аутсорсингові послуги, будуються на принципах «результати – витрати». Усі інструменти аутсорсингу для споживачів є цільовими й забезпечують реальний фінансовий результат для підприємства – працедавця.

Великі промислові підприємства України реформування структури управління на основі використання моделі аутсорсингу з метою підвищення ефективності використання потенціалу як необхідного етапу розвитку запроваджують на підставі відокремлення допоміжних бізнес-процесів у самостійні підрозділи (ЗАТ «НКМЗ») або юридично самостійні підприємства (концерн «Стирол»), але вітчизняні підприємці та власники бізнесу ще не готові провести аутсорсинг окремих основних та організаційно-управлінських бізнес-процесів.

Такий підхід зумовлений низкою причин, основні з яких такі:

психологічна неготовність керівників віддати частку бізнесу іншому власнику;
великий ризик втрати конфіденційної інформації;

втрата безпосереднього керівництва підприємствами, які виконують роботу з окремих бізнес-процесів;

законодавча незахищеність активів власника та працедавця;

малий досвід аутсорсингу у вітчизняних підприємств та недостатнє його висвітлення в періодичних виданнях.

Виділення непрофільних, допоміжних бізнес-процесів у самостійні підприємства надає можливість підприємству-працедавцю сфокусувати зусилля на основному виробництві, а саме: на проблемах підвищення конкурентоспроможності й ефективності функціонування, а також на фінансових і виробничо-господарських питаннях, тобто на вирішенні проблем, пов'язаних з отриманням основних джерел доходів. Аутсорсинг, до того ж, неабиякою мірою сприяє зміцненню ринкової дисципліни, підвищенню рівня сервісу і якості послуг підприємством-провайдером.

Реалізація програми аутсорсингу надає певні переваги і для самих підприємств, які надають послуги з окремих бізнес-процесів. По-перше, підприємство здобуває право самостійно визначати шляхи розвитку і методи організації виробництва в умовах реального ринку. По-друге, формується колектив співробітників, здатних конкурувати на ринку в певній сфері послуг. По-третє, підвищується відповідальність кожного працівника за кінцеві результати діяльності, унаслідок чого посилюється мотивація персоналу до високопродуктивної праці. По-четверте, з'являється зацікавленість в оптимізації витрат, оскільки це є умовою ефективного функціонування підприємств і, як наслідок, підвищення соціальної захищеності надалі. По-п'яте, їм надається можливість розвитку співпраці не лише з головним підприємством, але і з іншими замовниками. Таким чином, стимулюється проведення маркетингових досліджень і прагнення до розширення ринку збуту своїх послуг.

У цілому стосунки між підприємствами мають регулюватися на договірній (контрактній) основі та будуватися за принципом розумної підтримки і вимогливості одночасно.

Висновки. В умовах постійної зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, появи нових технологій, товарів і послуг, а також підвищення конкуренції на ринку, підприємства особливо зацікавлені в тому, щоб знайти унікальний «рецепт», що дозволяє їм залишатися успішними і бути хоч би на крок попереду в боротьбі за споживача.

Багато бізнес-рецептів уже підтвердили свою спроможність, наприклад, упровадження ефективних методів організації діяльності (управління результативністю через систему збалансованих показників, систему стратегічних карт, управління якістю), удосконалення бізнес-процесів та інші. Провідні корпорації орієнтуються на інноваційне управління підприємствами і пропонують створення умов для розвитку потенціалу і насамперед проведення корінних перетворень в системах управління бізнес-процесами.

Переосмислення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції впливає з того, що успішне використання потенціалу підприємств неможливе без адекватних змін у сфері управління бізнесом, урахувань факторів та зв'язків, які визначають нові тенденції в управлінні підприємствами. У цій ситуації знаходять гідне місце високі технології менеджменту, такі як реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг та аутстафінг, а також подальше вивчення досвіду та теоретичне його узагальнення й обґрунтування з метою надання певних інструментів у запровадженні нових технологій управління потенціалом підприємств з інтеграцією бізнес-процесів.

Література

1. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч. посібник. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 224 с.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Одельроге Н.Г. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: Высш. шк., 2003. – 555 с.

3. Пашутин С. Оптимизация административных расходов коммерческой структуры при использовании аутстаффинга // Управление персоналом. – 2006. – № 9. – С. 70-73.

4. Хомяков В.И., Бакум И.В. Управление потенциалом предприятия. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.