08.11.2021

Група М-1

Предмет «Економіка підприємства»

Урок 76-77

Тема: Реінжиніринг в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бенчмаркінг як інструмент поліпшення практики ведення бізнесу. Система виживання підприємства в ринкових умовах.

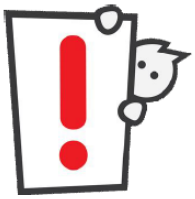
Мета: *ознайомити здобувачів освіти з сутністю реінжинірингу та його роллю в управління конкурентоспроможністю підприємства; вивчити поняття бенчмаркінгу; опрацювати систему виживання підприємства в ринкових умовах.*

Управління бізнес-процесами підприємства називається *інжинірингом бізнесу*. Під ним розуміють постійне проектування процесів, тобто визначення їх «входів» і «виходів», послідовності кроків тощо.

Дещо по іншому трактується поняття реінжинірингу.

Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і перебудова бізнес-процесів підприємства для досягнення ним істотного, стрибкоподібного поліпшення якості функціонування та забезпечення конкурентоспроможності

Суть реінжинірингу полягає в тому, щоб спочатку змоделювати підприємство, а потім змінювати цю модель під вирішенням конкретних поточних і перспективних завдань. Найчастіше такі зміни відбуваються шляхом рішучого відсікання нераціональних ланок та функцій.



Реінжиніринг бізнесу - це масштабний проект, який реалізується згори донизу по організаційній структурі. Він дає можливість радикально оновити технологію бізнес-процесів та отримати цілком нові результати бізнесової діяльності.

Мета реінжинірингу	забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, суттєве прискорення його реакцій на зміни у ринковому середовищі, насамперед, у вимогах споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства
Цілі реінжинірингу	• суттєве підвищення ступеня задоволення споживачів, орієнтація на їх поточні й майбутні потреби; • радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесі, зниження витрат часу на виконання функцій, а також їх вартості, • значне поліпшення управління якістю; • організація праці у групах, підвищення ролі ініціативи та рішень кожного окремого працівника; • суттєве зниження чисельності працівників; • створення умов для прискореного впровадження нових технологій у виробництво; • забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань»
Властивості реінжинірингу	▪ відмова від старих правил і догм у веденні бізнесу, створення бізнес-процесів з «чистого листка»; ▪ нехтування діючими застарілими системами, структурами і процедурами на підприємстві, радикальна зміна і пошук нових способів ведення бізнесу; слушним є правило: якщо неможливо змінити своє середовище, то можливо змінити свій бізнес; ▪ наявність суттєвих змін показників діяльності, які на порядок відрізняються від попередніх; *наприклад,* ріст витрати підприємства на 5-10% не є причиною реінжинірингу, він доцільний у випадках дуже різких змін

У практиці функціонування підприємств найчастіше ***реінжиніринг використовується за умови, коли:***

- підприємство перебуває у глибокій кризі, *наприклад,* коли різко знизився попит на його продукцію, суттєво зросли витрати і т.д.;
- поточний стан підприємства є задовільним, але прогнози його подальшої діяльності є досить невтішними, *наприклад*, з'явились тенденції в частині зниження конкурентоспроможності, рентабельності, зміни споживчих уподобань тощо);
- досить благополучне, але агресивне підприємство прагне швидко «відірватись» від найближчих конкурентів і створити унікальні конкурентні переваги; у цьому випадку реінжиніринг є ідеальним напрямом ведення бізнесу.

Реінжиніринг бізнесу має ту особливість, що в якості його рушійної сили виступають потреби клієнтів підприємства та зміна цих потреб. Погляд на діяльність підприємства з позиції споживачів часто призводить до проектування цілком нових бізнес-процесів, які не існували на ньому раніше.

Етапи реінжинірингу

Етап 1. *Формування бажаного з точки зору майбутнього виживання і подальшого розвитку образу підприємства* на основі розробки його стратегій. Такий образ відображає напрями розвитку бізнесу з метою досягнення стратегічних цілей.

Етап 2. *Створення моделі існуючого бізнесу підприємства.* Для цього проводиться аналіз наявного бізнесу, складаються схеми його бізнес-процесів на даний момент, оцінюється їх ефективність за даними контролінгу, аналізу організаційного середовища, визначаються бізнес-процеси, які потребують корінної перебудови.

Етап 3. *Розробка моделі нового бізнесу*. Відбувається перепроектування поточного бізнесу - прямий реінжиніринг. Для створення такої моделі бізнесу мають місце такі дії:

а) перепроектування вибраних бізнес-процесів, створення більш ефективних бізнес-функції, визначення нових технологій. *Наприклад,* бізнес-процес виробництва заготовок виробів із пластмаси передбачає такі бізнес-функції, як розробка проекту, креслення виробу, виготовлення форми для відливу заготовок, створення рецептури і приготування розчину, відлив заготовки; деякі з цих функцій можуть бути автоматизовані, що радикально змінить бізнес-процес в цілому;

б) формування нових функцій персоналу; переробка посадових інструкцій, розробка програми підготовки та перепідготовки працівників, визначення оптимальної системи мотивації;

в) створення необхідних для здійснення реінжинірингу інформаційних систем: визначення обладнання і програмного забезпечення, забезпечення доступності інформації кожному учаснику процесу реінжинірингу;

г) проведення тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

Етап 4. *Впровадження моделі нового бізнесу у господарську діяльність підприємства.* Всі елементи нового бізнесу реалізуються на практиці. При цьому важливою є організація «плавного переходу» від старих до нових бізнес-процесів, уникнення виробничих стресів тощо. Для цього необхідними є підготовчі до проведення реінжинірингу роботи.

Процес реінжинірингу на кожному підприємстві відбувається по своєму, оскільки кожне підприємство є специфічним і різними є мета, цілі та умови проведення реінжинірингу.

Однак у будь-якому випадку реінжиніринг спричиняє виникнення певних наслідків для підприємства, основними з яких є:

Наслідки реінжинірингу

- ✓ перехід до горизонтальної лінійної структури управління підприємством замість функціональної; це дає можливість ліквідувати неузгодженість і протиріччя між цілями різних функціональних підрозділів, скоротити кількість рівнів управління;
- ✓ урізноманітнення праці виконавців, що є сильним мотивуючим чинником їх праці, а також можливість самостійно ініціювати та приймати певні рішення;
- ✓ багатогранна і безперервна освіта працівників; залежність їх кар'єрного росту від особистих здібностей, здатності виконувати певну роботу;
- ✓ залежність оплати праці від отриманого результату роботи команди бізнес-процесу, а не від оцінки її діяльності;
- ✓ ключовою персоною, на яку скеровані зусилля команди бізнес-процесу, є клієнт; будь-яка робота набирає змісту: «для клієнта», а не «для начальника»;
- ✓ зміна функцій менеджерів, мінімізація їх керуючого і контролюючого впливу і заміна його на тренерський; менеджер допомагає команді вирішити проблему;
- ✓ зміна ролі вищого керівництва, наближення їх до виконавців, сповідування керівниками принципів «командної гри» та цінностей і переконань безпосередніх виконавців

Не завжди і не всі процеси реінжинірингу є успішними. Часто спроби реінжинірингу завершуються фіаско. *Наслідками* таких невдач є невикористані можливості зміни бізнесу, зруйнована структура підприємства та ін., а їх *причинами* можуть бути, *наприклад,* намагання поліпшити існуючий процес замість його перепроектування, відсутність концентрації на бізнес-процесах або навпаки - концентрація лише на перепроектуванні бізнес-процесів замість перебудови всього підприємства, недооцінка ролі цінностей і переконань виконавців процесу, недостатній авторитет керівника, недостатність ресурсів для проведення реінжинірингу та ін.

Важливо пам'ятати: реінжиніринг починається із перепроектування бізнес-процесів, але цим не закінчується. Він має набагато глибший вплив на всю бізнес-систему підприємства: від зміни організаційної структури і системи управління ним до формування нових цінностей бізнесу і корпоративної культури.

Досягнення бізнесом максимальної результативності супроводжується не лише ретельним аналізом показників власної діяльності в динаміці і на підставі цього визначення напрямків майбутніх дій. Дати поштовх на шляху до успіху в бізнесі може бенчмаркінг.

Попри різноманітність трактувань сутності бенчмаркінгу, в його основі - пошук кращих методів, які ведуть до поліпшення діяльності підприємства.

Бенчмаркінг - це процес порівняння своїх показників з показниками інших підприємств (конкурентів, лідерів), вивчення і застосування їх успішного досвіду у себе на підприємстві чи в організації

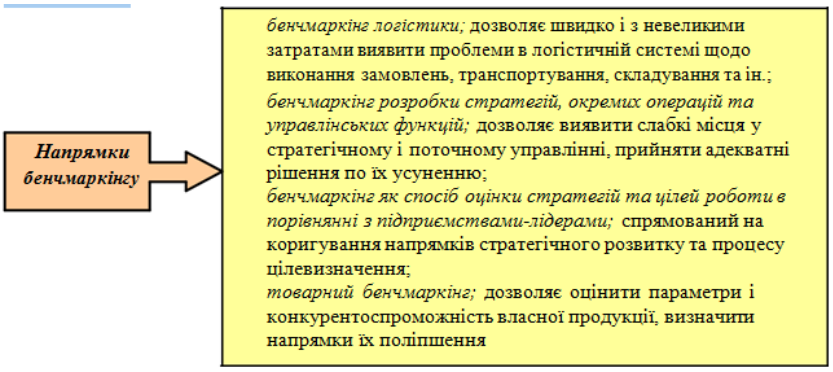
Як правило, бенчмаркінг застосовується підприємством, яке хоче поліпшити свою діяльність. Воно порівнює свої продукти, послуги, процеси з продуктами, послугами, процесами іншого суб'єкта бізнесу. Іноді можуть проводитись порівняння всередині самого підприємства.

Для порівняння зі своїми процесами або продуктами вибирається підприємство, яке займає лідируючі позиції у тому чи іншому питанні. *Наприклад,* використовує найсучасніші технології, вдало організовує маркетинг, результативно провадить роботу з кадрами і організовує систему мотивації та ін.

Для проведення бенчмаркінгу не обов'язково вибирати прямих конкурентів. Об'єктом порівняння може бути підприємство з іншої сфери діяльності або те, яке працює з іншою групою споживачів.

Умовою досягнення максимальної віддачі від застосування бенчмаркінгу на підприємстві є ґрунтовне розуміння своїх власних бізнес-процесів, їх параметрів,

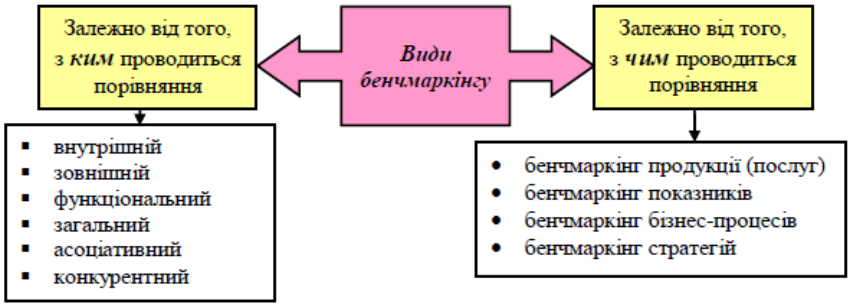
виявлення причин, які перешкоджають їх удосконаленню тощо. Лише тоді можна застосовувати кращі практики інших підприємств у його діяльності.



Бенмаркінг як процес має дуже багато ***різновидів*** залежно від об'єктів порівняння.

Внутрішній бенчмаркінг - це порівнянням продукції, послуг, процесів з близькими або схожими аналогами середині підприємства. При такому виді бенчмаркінгу досить легко зібрати дані, але є обмеженими можливості для порівняння, а результати часто бувають упередженими.

Зовнішній бенчмаркінг ще називається *партнерським,* оскільки він проводиться кількома однопрофільними або різнопрофільними підприємствами на основі укладеного договору про проведення спільних порівняльних досліджень діяльності кожного з них. Метою такого виду бенчмаркінгу є надання допомоги один одному у забезпеченні подальшого успішного розвитку. Зовнішній бенчмаркінг однопрофільних підприємств (конкурентів) є своєрідним способом пом'якшення конкурентної боротьби.



Функціональним бенчмаркінгом є такий, при якому порівнюються процеси, функції, технології, методи власного підприємства зі схожими процесами, функціями тощо іншого підприємства, яке працює в іншій сфері діяльності. При такому виді бенчмаркінгу, застосовуючи легальні методи отримання інформації, можна одержати об'єктивні та важливі дані з меншими зусиллями і затратами.

Загальний бенчмаркінг є міжгалузевим, оскільки порівнюються підприємства незалежно від сфери економіки, які володіють кращими у своєму сегменті процесами і підходами. Такі підприємства відкрито публікують інформацію про свою діяльність. З неї вибираються для аналізу та порівняння ті процеси і підходи, які найбільш важливі для підприємства і які можливо адаптувати до умов власного виробництва.

Асоціативний бенчмаркінг проводиться підприємствами, які об'єднані у вузькому бенчмаркінговому альянсі.

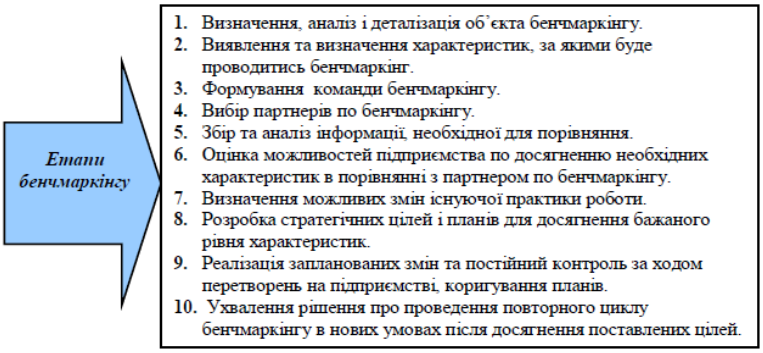
Конкурентний бенчмаркінг передбачає порівняння власних продукції, процесів, показників з продукцією, процесами і показниками безпосередніх конкурентів, які працюють на місцевому, регіональному або зовнішньому ринках. Доцільно вибирати конкурентів, які знаходяться на «вищому рівні» ринку. *Наприклад,* підприємству, яке працює на регіональному ринку, варто вибрати для порівняння підприємство, яке вже вийшло на зовнішній ринок. Джерелом інформації про такі підприємства є вони самі, а також постачальники, споживачі та ін.

Бенчмаркінг продукції (послуг) є одним із найпоширеніших. Він передбачає орієнтацію на випущені конкурентами окремі види продукції або навіть на усю їх пропозицію (асортимент). Це значно полегшує оцінку власних конкурентних позицій на ринку.

Бенчмаркінг показників допомагає представити і порівняти у кількісному виразі власні досягнення підприємства і поставити завдання. Однак, не завжди дозволяє дати оцінку конкурентоспроможності підприємства. Такий бенчмаркінг ґрунтується на загальнодоступній інформації, яку оприлюднюють підприємства, тому є менш витратним.

Бенчмаркінг бізнес-процесів сконцентрований саме на бізнес-процесах підприємств; вони відображають їх можливості та забезпечують конкурентоспроможність. *Наприклад,* два підприємства використовували однакові ресурси, мали доступ до споживачів, однак одне з них більш ефективно організувало свої бізнес-процеси і забезпечило кращу результативність виробництва.

Бенчмаркінг стратегій необхідний для прийняття ефективних стратегічних рішень. Аналогічно, як при бенчмаркінгу бізнес-процесів, досить складно провести аналіз стратегій. Це пояснюється обмеженістю публічної інформації про стратегічні аспекти діяльності підприємств. Однак, існують можливості проведення успішного бенчмаркінгу стратегій на основі результатів первинних досліджень та використання різних методів стратегічного аналізу.



Підприємство при прийнятті рішення про застосування бенчмаркінгу як інструменту постійного удосконалення своєї діяльності може виділити його в окремий бізнес-процес і врахувати обсяг необхідного для його забезпечення фінансування.

Бенчмаркінг забезпечує підприємству цілий ряд переваг, які можуть зіграти ключову роль у його конкурентній боротьбі та забезпечити непогані конкурентні позиції. Такими ***перевагами бенчмаркінгу*** є:

- оцінка глобальних напрямків розвитку галузі на термін до 10 років;
- вибір перспективної ринкової ніші;
- розробка ефективних моделей управління і адаптація методів управління виробництвом, маркетингом та ін.;
- вибір орієнтирів для розробки кадрової політики підприємства і підготовка власного управлінського резерву;
- ефективний розподіл фінансів з врахуванням різноманітності проектів.

Разом з тим ***застосування бенчмаркінгу в Україні пов'язане з певними бар'єрами,*** обумовленими відсутністю відкритої інформації для порівняння та обміну досвідом; труднощами збору інформації, оцінки ступеня її достовірності; обмеженою чисельністю фахівців у галузі здійснення бенчмаркінгу; непрозорістю середовища функціонування підприємств; «закритістю» багатьох компаній щодо обміну власним досвідом та інформацією та ін.

Ринкова система господарювання є досить демократичною, але водночас дуже жорсткою: в умовах конкуренції підприємства змушені боротись за ресурси, ринки, технології, споживачів тощо. Часто вони повинні просто виживати, тобто зберігати

свою життєздатність у складних ринкових умовах і створювати передумови збереження цієї життєздатності у стратегічній перспективі.

Виживання (самозбереження) підприємства - це наявна можливість його позитивного розвитку, внаслідок якого нормалізується стан підприємства як системи, відновлюється його конкурентоспроможність та забезпечується ефективне господарювання

Виживання підприємства також можна трактувати як такий стан його розвитку, який припускає своєчасну і результативну адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Здатність підприємства використати свою можливість позитивного розвитку пов'язана з терміном ***«потенціал виживання».*** Цей термін, як правило, використовується для прогнозної оцінки майбутніх перспектив розвитку підприємства та його можливостей щодо подолання кризових явищ.

«Потенціал виживання» підприємства є функцією від:

- ресурсних передумов виживання підприємства;
- наявних перспектив і можливостей його розвитку;
- зовнішніх умов ведення підприємницької діяльності.

Ці складові «потенціалу виживання» перебувають в тісному взаємозв'язку. *Перша* з них характеризує наявне ресурсне забезпечення діяльності підприємства, його відповідність стратегічним цілям та ринковим умовам функціонування.

Поширеним став термін «*ресурсний потенціал» підприємства*, який складається із запасів природних, матеріальних, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів. За змістом цей термін використовується насамперед для характеристики джерел ресурсів та можливостей майбутнього розвитку виробничої системи у разі їх мобілізації.

Важливішими показниками, які використовуються для характеристики ресурсного потенціалу підприємства, можуть бути показники:

- обсягу та складу ресурсів підприємства; вони відображають їх матеріально-речову і територіальну структуру;
- оцінки повноти використання окремих видів ресурсів, *наприклад,* коефіцієнт використання металу;
- збалансованості складу ресурсів, які дають можливість виявити та кількісно оцінити необхідність структурних зрушень у ресурсному забезпеченні виробництва, надлишок або дефіцит окремих видів ресурсів, *наприклад,* коефіцієнт збалансованості складу ресурсів, рівень дефіцитності окремого ресурсу та ін.;
- взаємозамінності ресурсів, *наприклад,* коефіцієнт взаємозамінності одного ресурсу іншим, який характеризує питому вагу заміщення в загальному обсязі використання ресурсів;
- ефективності використання ресурсів, *наприклад,* матеріаловіддача, реальна або умовна економія обсягу використання певного ресурсу у зв'язку з підвищенням ефективності його використання.

Друга складова «потенціалу виживання» підприємства відображає внутрішні можливості до його розвитку, удосконалення ресурсного забезпечення; а *третя* - характеризує стан та очікувані зміни у зовнішньому середовищі, які впливають на перші дві складові потенціалу.

Виживання підприємства також є оцінкою трьох типів сталості - зовнішньої, внутрішньої та успадкованої.

Зовнішня сталість підприємства досягається шляхом регулюючих впливів з боку держави, тобто зовнішнім відносно підприємства управлінням. Вона забезпечується державними замовленнями, доступом до пільгових державних кредитів, наданням пільг в оподаткуванні, адресних дотацій, субвенцій, списанням боргів та ін.

Зовнішня сталість «доступна» досить обмеженому колу підприємств, насамперед тих, котрі мають вирішальне значення для підтримки життєдіяльності та

обороноздатності країни або «доступ» до державних замовлень, різного роду пільг тощо.

Внутрішня сталість ґрунтується на здатності підприємства активно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників. Вона визначається потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх рухів капіталу. Це дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства.

Успадкована сталість підприємства є результатом нагромадженого запасу внутрішньої міцності підприємства як системи, наявності у нього ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників.

Отже, здатність підприємства до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення його внутрішньої і успадкованої сталості. Чим вищою є сталість підприємства, тим вищою є імовірність його виживання.

Адаптація підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища пов'язана не лише з їх виживанням, а й комплексною трансформацією.

Трансформація підприємства - це процес реалізації системних організаційно-управлінських перетворень (реструктуризації та ін.) з метою досягнення основних його цілей, насамперед - підтримки конкурентоспроможності на ринку

Важливою ознакою комплексної трансформації підприємства в умовах ринку є системність здійснюваних перетворень. Комплексний підхід лежить в основі побудови системи управління трансформаціями як частини системи управління підприємством.

Основні цілі трансформації підприємства

- удосконалення організаційних характеристик (структури управління, інноваційної структури, використання інформаційних технологій тощо);
- зниження операційних витрат (активізація інноваційної діяльності, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення технології та методів роботи та ін.);
- реалізація економічного ефекту «масштабного» виробництва (виникнення позитивного синергічного ефекту окремих підприємств у складі великих корпорацій);
- зниження цін на продукцію (за рахунок використання конкурентних переваг, зниження податків тощо);
- соціальний розвиток підприємства (піклування про потреби працівників, створення доброзичливого соціального середовища, формування відносин соціального партнерства і т.д.);
- розвиток корпоративної культури (зміцнення позитивного іміджу підприємства, відповідальності працівників за результати його функціонування та ін.);
- розвиток зовнішніх господарських зв'язків (науково-технічної співпраці, взаємодії з постачальниками, споживачами, вертикальної інтеграції тощо)

Трансформація підприємства є дуже складною справою. Її втілення у життя потребує осмислення цілої низки *комплексних проблем*, найбільш очевидними з яких є: чітка ідентифікація перетворень, дотримання маркетингового вектору у прийнятті управлінських рішень, розуміння «вихідного» становища бізнесу та кінцевого його стану, який має принести
очікуване благополуччя. Майже половина трансформаційних проектів, які започатковуються на підприємствах, не приносять бажаних результатів, фактично зводяться нанівець.

Для досягнення успіхів у процесі комплексної трансформації підприємства доцільно дотримуватись таких ***етапів:***

Визначення доцільності комплексної трансформації підприємства на основі поглибленої діагностики поточної його діяльності одночасно за
двома напрямками: по перше, аналіз ефективності використання основних фондів, трудових ресурсів, витрат, прибутку, оцінка фінансового стану підприємства; по-друге, оцінка ринкової конкурентоспроможності.

Окреслення генеральної мети та завдань щодо запланованих перетворень. Основною вимогою даного етапу є повноцінне узгодження інтересів безпосередніх учасників

перетворень, вирішення можливих конфліктів в процесі потре творень, своєчасне коригування ціле трансформації та ін.

Плануванні найбільш вірогідної версії розвитку трансформаційних подій на підприємстві. Така версія може бути сформована, виходячи із можливих стратегічних сценаріїв: зростання, оптимізації або скорочення. Майбутні плани мають відображати технологію змін (управлінські прийоми, форми, методи і підходи до втілення перетворень, вибір лідера та створення команди організаційних змін).

Реалізація пілотного проекту з метою перевірки власних задумів на життєздатність. Такий проект сприяє виявленню «вузьких місць», які слід ліквідувати якнайшвидше і з мінімальними втратами. Крім того, впровадження будь-якого нововведення неможливе без складання бюджету, поточних графіків виконання робіт, розподілу відповідальності на кожному етапі впровадження змін. Тому пілотний проект дозволяє співставити очікувані доходи від запланованих змін та видатки на них.

Впровадження проекту комплексної трансформації у практику господарювання підприємства. Успіх цього етапу пов'язаний з розробкою ефективної системи моніторингу перетворень та їх оцінки; накопичення маркетингової інформації щодо змін у діяльності підприємства для вияснення реальних наслідків перетворень; розробкою заходів подолання опору працівників щодо нововведень.

Успішно проведена комплексна трансформація підприємства є об'єктивною передумовою досягнення ним успіху в бізнесовій діяльності в ринкових умовах.

Домашнє завдання:

1. Законспектувати та вивчити викладений вище матеріал.
2. За яких умов доцільно використовувати реінжиніринг на підприємствах?
3. Якими є причини невдач реінжинірингу на підприємствах?

Шановні учні! Фото конспектів, виконаних домашніх завдань та контрольних робіт надсилайте на електронну адресу gr.ev@ukr.net (в темі листа вказуйте ПІБ, № групи, предмет та номер уроку)