

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ПЛОДООВОЧЕКОНСЕРВНОЇ ГАЛУЗІ**

Карпінська Г.В., Коренман Є.М., Валусь Б.І.

В статті розглянуто сутність та роль реінжинірингу бізнес-процесів задля підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні проблеми, тенденції та особливості функціонування підприємств плодоовочеконсервної галузі в аспекті реінжинірингу їх бізнес-процесів.

Постановка проблеми. На даний момент, плодоовочеконсервна галузь є перспективною, але перед галуззю стоїть багато проблем, які потребують нагального вирішення. Вирішення цих проблем потребує проведення радикальних перетворень (реінжинірингу) в управлінні бізнес-процесами підприємств даної галузі. У зв'язку з цим основним завданням даної статті є визначення сутності і ролі реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві, та визначення основних проблем, тенденцій та особливостей функціонування підприємств плодоовочеконсервної галузі в аспекті реінжинірингу їх бізнес-процесів.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема реінжинірингу бізнес-процесів присвячені дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Питання економічної доцільності реінжинірингу висвітлені в роботах Т. Давенпорт, П. Друкера, С. Льдеменова, М. Робсона, Є. Уткіна, М. Хаммера, Дж. Харрінгтона, Дж. Чампі та ін, інформаційно-технологічні проблеми розглянуті в працях О. Денисової, Г. Буча, Г. Калянова, Є. Ойхмана, Є. Попова, Ю. Тельнова, А. Шера, С. Юдицький, І. Якобсона та багатьох інших.

Вперше термін реінжиніринг бізнес-процесів «РБП» був введений М. Хаммером – батьком першого, «традиційного» підходу до РБП, який припускає створення нових бізнес-процесів (БП) «з чистого паперу». Автори даної концепції американці – Майкл Хаммер і Джеймс Чампі у книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» пишуть: «На прохання дати стисле визначення реінжинірингу ми відповідаємо: його суть у тому, щоб розпочати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур, або латання окремих дір в існуючих системах. Реінжиніринг – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. Реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне

перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації [2].

Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується вразі необхідності радикальних змін і передбачає створення цілком нових, більш ефективних бізнес-процесів на підприємстві.

Термін РБП містить в собі три ключові складові: істотне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроєктування організації та бізнес-процеси. Розкриття змісту ключових складових надасть можливість остаточно визначитись щодо сутності реінжинірингу. Істотне поліпшення розвитку організації – це не просто покращення певної характеристики діяльності останньої в цілому або окремої її ланки. В першу чергу – це перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву у діяльності, забезпечення стрімкого підвищення результатів функціонування.

Радикальні перетворення означають не поліпшення існуючого стану розвитку, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих підходів щодо функціонування організації, а абсолютну відмову від того, що було раніше, застосування докорінно нових підходів у здійсненні виробничих процесів.

Третя складова – «бізнес-процеси» означає стійку, цілеспрямовану сукупність взаємозалежних видів діяльності (послідовність виконуваних робіт), що за певною технологією забезпечуватимуть створення цінностей у вигляді продукту чи послуг для споживачів .

Отже, вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг побудований на інженерному підході до науки управління і передбачає спочатку моделювання організації, а потім зміну існуючої моделі шляхом рішучого скасування нераціонально функціонуючих ланок. Як правило, РБП втілюється стрибкоподібно, передбачає великомасштабність, суттєві докорінні зміни в організаційній структурі. Даний підхід надає можливість радикального оновлення продукту чи послуги, що виробляються за рахунок створення та застосування нових технологій здійснення бізнес-процесів, тобто надає можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Реінжиніринг бізнес-процесів полягає в революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації компанії (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні і підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу. Реінжиніринг – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу зі створення продукту чи послуги, фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації.

Методика РБП, що мала успіх в багатьох країнах, включає наступні етапи: визначення напряму розвитку бізнесу; виявлення масштабу і кінцевих цілей проекту; проектування процесу; формування структури фірми і кадрової політики; забезпечення технологічної підтримки; оцінка фізичної інфраструктури; конкретизація внутрішньої політики підприємства і впливу чинного законодавства; мобілізація сил для здійснення проекту; впровадження. [1,с.68; 3,с.59] Для того, щоб здійснювати свою діяльність підприємству потрібні ресурси. Їх можна отримати лише від акціонерів чи іноземних інвесторів, а для цього підприємство має бути інвестиційно привабливим. Їх цікавить конкурентні переваги підприємства, які можна досягти завдяки розширенню частки на ринку, збільшення обсягів продажу, зменшення рівня збитковості, тощо. Усі ці питання не вирішити без проведення реінжинірингу.

Таким чином, можна констатувати, що реінжиніринг бізнес-процесів — це один із найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Необхідність проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств плодоовочеконсервної галузі обумовлено низькою проблем, тенденцій та особливостей їх функціонування.

Зокрема, до головних проблем підприємств плодоовочевої галузі слід віднести такі:

- значний фізичний і моральний знос основного устаткування;
- проблеми із забезпеченням сировиною та цінами на неї,
- низька якість сировини;
- залежність від урожаю певного виду овочів і фруктів, особливо для вузькоспеціалізованих підприємств;
- низьку оборотність оборотних коштів,
- відсутність оборотних коштів;
- відсутність у виробників досвіду просування товару на ринок;
- брак тари;
- наявність неофіційного імпорту (близько 20 % всього ринку плодоовочевих консервів України);
- проблеми з відшкодуванням експортного ПДВ.

Щодо тенденцій розвитку підприємств плодоовочевої галузі, слід зауважити, що у галузі одночасно протікають два прямо протилежні процеси. З одного боку, кількість виробників скорочується, з іншого боку, щорічно на ринку з'являються нові підприємства і торгові марки. Але ці новачки, як правило, це торгові підприємства, що диверсифікують свою діяльність, освоївши виробництво продукції, якою вони до цього торгували. Так само як і в інших галузях харчової промисловості, в

плодоовочеконсервній галузі спостерігається процес концентрації капіталу. Група компаній «Верес» володіє чотирма переробними підприємствами: Канівським заводом продтоварів, консервними заводами в селищах Хмільне і Капшуки і консервним заводом в Мукачево. Компанія «СЕВ» стала співвласником Уманського і Вознесенського консервних заводів. Останніми роками наголошується інтерес до плодоовочеконсервних заводів з боку підприємств роздрібною торгівлі, які або набувають контрольних пакетів акцій або орендують виробничі потужності для виробництва продукції під своєю торговою маркою.

Ще однією тенденцією розвитку плодоовочеконсервної галузі є створення “циклічного” виробництва, тобто таких організацій, які займаються повним процесом виготовлення продуктів харчування на плодоовочевій основі – від вирощування власної сировини – до розфасовки переробленої продукції у відповідну тару (це переважно плодоовочеконсервні виробники та ті, що виготовляють заморожені овочі). Щоб забезпечити випуск стабільно якісної продукції, виробники починають займатися сільським господарством.

Специфічними особливостями функціонування плодоовочеконсервної галузі є:

- сезонність
- спеціалізація.

Сезон основного продажу плодоовочевій консервації триває з жовтня по травень. Літом при великій кількості овочів і фруктів обсяги продажів знижуються в 2,5 – 3 рази в порівнянні з іншими порами року. Але заготовлюється плодоовочева консервація саме в цей період часу. У літній період пропозиція плодоовочевої продукції, зокрема, високоліквідних її видів, перевищує попит. Ближче до Нового року ситуація міняється – виникає умовний дефіцит деяких видів плодоовочевої продукції, і учасники ринку починають регулювати попит і пропозицію ціною. Напередодні Нового року ціна на продукцію може вирости тільки протягом одного дня на 10% майже на всі види консервів. Сезонність також є основною причиною низької оборотності обігових коштів в плодоовочеконсервній галузі.

Ще однією особливістю галузі є яскраво виражена спеціалізація підприємств на виробництві певної асортиментної групи: «Чумак» – томатні консерви, «Верес» – консервовані гриби, «Ніжинський консервний комбінат» – огірки, АТ «Волинь-Холдинг» – крупний виробник кетчупів, Білоцерківський, Кам'янець-подільський, Бродівській, Бережанській, Богуславській консервні заводи спеціалізуються на виробництві консервованого зеленого горошку.

Висновки. Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що основними напрямками проведення реінжинірингу повинні стати: процеси

сировинного, матеріального та технологічного забезпечення, інноваційні, інвестиційні та маркетингові процеси, які у сукупності повинні забезпечити процес створення якісної продукції для споживача та конкурентні переваги для підприємства плодоовочеконсервної галузі.

Література:

1. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.: ил.
2. Хаммер Майкл. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе/Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. с англ. Ю.Е.Корнилович], -М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.-287 с.
3. Череп А.В. Реінжинірінг – філософія управління підприємством харчової промисловості. [Текст]: монографія / А.В.Череп, К.Л.Потопа, О.В.Ткаченко – Київ: [б. и.], 2009. – 368 с. – ISBN 978-966-1951-282-2.

Abstracts

Karpinskaya A.V., Korenman E.M., Valuev B.I.

Reengineering as a tool to improve the competitiveness of enterprises fruit and vegetable industry

Considered in the article the nature and role reengineering business processes in order to improve the competitiveness of enterprises. The main issues, trends and features of enterprises vegetables and fruits industry in terms of reengineering their business processes.