

Научные сообщения

УДК 005.591.4:338.22

СТРАТЕГІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Ареф'єв С.О.

Визначені етапи впровадження стратегії реструктуризації бізнес-процесів. Враховано галузевий аспект впливу особливостей реструктуризаційних перетворень. Дано визначення поняттю стратегія реструктуризації бізнес-процесів.

Ключові слова: стратегія реструктуризації, бізнес-процес, реінжиніринг.

Реструктуризація бізнес-процесів підприємств є предметом чисельних досліджень. Однак слід зауважити, що існують різні підходи до визначення цього поняття. У зарубіжній літературі предметом аналізування зазвичай є не тільки реструктуризація, але й реінжиніринг.

У літературі однаково зустрічаються як термін реструктуризація, так і поняття реінжиніринг. Іноді ці поняття використовуються як тотожні за змістом, а іноді реінжиніринг трактується як елемент реструктуризації.

Сучасні підходи щодо теоретичного обґрунтування наукових аспектів та методичних підходів практичного втілення реструктуризації бізнес-процесів досліджені і розроблені відомими зарубіжними вченими: М. Хаммером, Дж. Чампою, Т. Давенпортом, М. Робсоном, Ф. Уллахом, Е. Фрезе, Ф. Хілом та іншими. В останній час найбільшу увагу розробці проблем формування та реалізації процесів реструктуризації приділяють вчені країн-членів СНД: З. Айвазян, О. Ареф'єва, Л. Бляхман, М. Бородатова, П. Забелін, С. Ко-зьменко, В. Мединский, Є. Ойхман, В. Тарасов.

Метою статті є визначення етапів стратегічної реструктуризації бізнес-процесів.

Структурні трансформації суб'єктів господарювання авіаційної галузі України на даний час свого функціонування створюють сприятливі умови до динамічного розвитку. Оскільки постійно зростаючий попит, як внутрішній, так і на зовнішні перевезення пасажирів спонукає «гравців ринку» до покращення рівня обслуговування, підвищення рівня конкуренції та зростаючими вимогами до забезпечення безпеки пасажирів. Мінливість зовнішнього середовища, кризові явища світової економіки та постійність змін законодавчого характеру викликають потребу у мінімізації загроз бізнес-процесам, що можна досягти шляхом проведення реструктуризації самих бізнес-процесів з урахуванням стратегічних завдань і галузевих особливостей.

Одним з найважливіших понять яке використовується останнім часом у економічній науковій літературі поряд з поняттям підприємство є бізнес-процеси, оскільки прямий та зворотній зв'язок між будь-якими складовими діяльності суб'єкта господарювання вказує на ефективність використання ресурсів, можливостей або здатностей підприємства. З огляду на причину існування організації на перший план виходить можливість його адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а пошук адаптивних інструментів має проходити через міцність внутрішнього середовища, тому на перший план виходить можливість пошуку методів покращення бізнес-процесів. Вченими будь-яке підприємство, розглядається як агрегована сукупність взаємозалежних бізнесів-процесів. Ефективне управління ними, постійне їхнє удосконалювання й оптимізація дозволяють досягти реального поліпшення роботи з основних показників - скорочення витрат, оперативності, якості, задоволеності споживачів [1]. З іншої точки зору М.Хаммер і Дж.Чампі визначають бізнес-процесу як «сукупність видів діяльності, що мають один або більш видів вхідних потоків і створюють вихід, що має цінність для клієнта» [2].

З наукової точки зору існує багато підходів щодо формування перетворень бізнес-процесів, але умовно їх можна поділити на два шляхи досягнення кінцевого результату. До першого шляху розгляду економічних перетворень відносяться автори, які розглядають реструктуризацію бізнес-процесів. Дж. Монтгомері розглядає наслідки реструктуризації у вигляді докорінних змін у діяльності

підприємства, в управлінні ним, в його робочій силі та в структурі фінансів з метою підвищення прибутковості, скорочення витрат і поліпшення якості продукції [3], а деякі фахівці розглядають реструктуризацію в першу чергу як сукупність структурних змін в управлінні економікою та промисловістю [4], відводячи змінам в управлінні підприємствами невелику, хоча й важливу роль. Інші автори, навпаки, розглядають реструктуризацію виключно як зміни «на рівні підприємств» [5, 6]. Реструктуризація, на думку Алпатова А., Бойко С., Євсєєвої О. і інші, це спосіб адаптації діяльності підприємства до безупинно мінливих ринкових умов шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного і фінансового характеру, що забезпечують зростання ефективності діяльності, підвищення конкурентоспроможності і зміцнення фінансової стійкості. Тобто зміст цього процесу та його сутність поки що трактуються по-різному [7, 8].

До другого шляху розгляду економічних перетворень відносяться автори, які розглядають реінжиніринг бізнес-процесів. Так, Ф. Котлер визначає реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимального ефекту виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності, оформлене відповідними організаційно-распорядчими та нормативними документами. Реінжиніринг використовує специфічні засоби вистави і обробки проблемної інформації, зрозумілі як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем. [9] П. Кутелев розглядає реінжиніринг як зміни, унаслідок яких компанія здобуває процесно-орієнтовану структуру бізнесу. У першому випадку розроблювач вивчає проблеми, у другому — можливості. У першому випадку, дії спрямовані на усунення проблем, у другому — на реалізацію можливостей. [10]. В умовах застосування реінжинірингу індивідуальний розвиток означає збільшення потенціалу праці, ріст кваліфікації, нагромадження досвіду, розширення внеску кожної операційної ланки в позитивні економічні результати і, як наслідок, створення конкурентоспроможного продукту.[6]

Для більш чіткого визначення сутності дій щодо економічних перетворень на підприємстві П. Кутелев виокремлює задачі, як реінжинірингу, так і реструктуризації

Задача реструктуризації (реформування) виробництва складається в узгодженні ринку (зовнішнього компонента) і структури бізнесу компанії (внутрішнього компонента).

Задача реінжиніринга — створення універсально адаптованої до змінюваного ринку моделі бізнес компанії. [10]

Виходячи з вищенаведеного можна не погодитися з визначенням задачі реінжинірингу, оскільки створення універсально адаптованої моделі є неможливим через постійність змінюваності чинників впливу зовнішнього середовища та оцінки рівня їх впливу у майбутніх періодах.

Проведення дослідження та аналіз літератури дозволяє зробити висновок, що реінжиніринг є похідною ланкою реструктуризації, оскільки економічні перетворення на підприємстві виходять із системи стратегічного планування, а отже мають відповідати вимогам стратегічних перетворень. Зосередженість реструктуризації бізнес-процесів на підприємстві повинна враховувати організаційні можливості, які впливають як на якість перетворень, на часовий проміжок їх виконання, на подолання опору змінам та ін..

Визначення поняття стратегії реструктуризації бізнес-процесів потребує не простого поєднання цілей економічних перетворень та шляхів їх досягнення через реструктуризаційні типи змін за видами, а й врахування галузевих особливостей та можливості отримання синергічного ефекту за рахунок інтегрованої реалізації конкурентних переваг, розподілу ресурсів, застосування організаційних важелів та оптимального вибору сфери застосування стратегії.

Вибір стратегії реструктуризації бізнес-процесів є складним та багатоаспектним процесом, тому має складатися з декількох етапів.

- 1.Етап. Усвідомлення необхідності здійснення перетворень. На цьому етапі керівництво підприємства усвідомлює необхідність змін та виносить питання щодо перетворень.
- 2.Етап. Оцінка можливостей підприємства до удосконалення з обов'язковим врахуванням методу вибору загальнокорпоративної стратегії. Тут є доцільним використання нової матриці БКГ, яка дозволяє визначити інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії. Основною метою на даному етапі є оцінка кількості способу досягнення конкурентних переваг та розмір

переваги. За допомогою визначення переваг підприємство може опинитися в традиційній, фрагментарній, спеціалізованій або об'ємній галузі.

- 3.Етап. Визначення напрямку реструктуризації бізнес-процесів. Після визначення галузевої приналежності підприємства для нього визначається напрям реструктуризації: оперативна, стратегічна, комплексна, часткова.
- 4.Етап. Вибір бізнесів-процесів. Вибираються процеси, що, будучи перепроєктованими, дадуть істотне поліпшення результатів з погляду перетворень.
- 5.Етап. Конкретизація стратегії реструктуризації бізнес-процесів. Реалізація перетворень у повному обсязі та встановленому часовому проміжку є досить складним процесом, тому на цьому етапі проводиться розробка та втілення системи планів впровадження стратегії.
- 6.Етап. Контроль за виконанням реструктуризаційних процесів. Застосування методів контролю має стосуватися всіх функціональних одиниць підприємства, а особливу увагу слід приділити організаційним перетворенням, оскільки на відміну від виробничих, фінансових та інших складових, організаційні перетворення завжди стикаються з опором до змін.

ВИСНОВКИ

Запровадження на підприємстві даної поетапності впровадження стратегії реструктуризації бізнес-процесів дозволить сфокусувати зусилля на зменшенні негативних наслідків, мінімізацію ризиків пов'язаних з зв'язками між бізнес-процесами та дасть змогу оптимально врахувати галузеві особливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процесов. / М. Робсон, Ф. Уллах: перев. с англ. / под ред. Н.Д.Эриашвили. — М.: АУДИТ, ЮНИТИ, 1997. — с.162.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. / М. Хаммер, Дж. - Чампи.— СПб: Изд-во С.-Петербургского университета, 1999. — 330с.
3. Montgomery J. Panel Presentation for USAID Restructuring Conference. —М. 25.03.1997. —
4. Лазаренко А. Реструктуризация:...что в имени твоём меня прельстило? / А.Лазаренко. // Office. — 1998. — №5. — С. 12—15.
5. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: моногр. / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков — К.: Грот, 2004. — 200с.
6. Заболотный Реструктуризация и конкурентоспособность украинских предприятий: сущность и подходы / В.Н. Заболотный //Государственный бюллетень по приватизации. — 2000. — №2. — С. 71.
7. Реструктуризация предприятий: механизмы и организационные меры / А. Алпатов // Экономист. — 2000. — №3. — С. 26—32.
8. Бойко С. Реструктуризація підприємства потребує комплексного підходу / С. Бойко // Економіка, Фінанси. Право. — 2001.—№3. — С. 13—15.
9. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы = The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
10. Кутелев П.В. Технология реинжиниринга бизнеса. / П.В. Кутелев, И.В. Мишурова — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д.: Изд. Центр «МарТ», 2003. — 176 с.