

УДК 334.012:332

М. О. Гоменюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0002-7285-7746

DOI: 10.32702/2306-6792.2019.22.3

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК ОДНА З ФОРМ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ СФЕРИ

M. Gomeniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor department of management,
Uman National University of Horticulture

RE-ENGINEERING AS A FORM OF INNOVATIVE BUSINESS MANAGEMENT
AT AGRICULTURAL ENTERPRISES

Мета роботи полягає у дослідженні специфіки використання принципів реінжинірингу як інноваційної форми управлінської діяльності на підприємствах аграрної сфери. У статті визначено ключові аспекти реалізації принципів реінжинірингу на агропідприємствах.

У ході дослідження встановлено, що однією з форм інноваційного управління на підприємствах аграрної галузі є реінжиніринг як елемент інноваційного бізнес-процесу. Вказано, що впровадження методики реінжинірингу включає в себе використання спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності комерційної організації.

Визначено, що за допомогою використання реінжинірингових процесів підприємство має змогу скоротити процесний шлях і невиробничі витрати для досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей та підвищити показники діяльності підприємства. Проведено емпіричний аналіз діяльності Агрофірми "Ліга" (Черкаська область, Уманський район, с. Антонівка). Підприємству запропоновано проводити реінжинірингову діяльність на основі використання методики (CSFs).

У підсумку зазначено, що використання принципів реінжинірингу в управлінні підприємством дає змогу: визначити значущість, роль і місце підприємницької структури в системі управління підприємством; допомагає встановити набір взаємопов'язаних функцій, повноважень і сферу відповідальності підрозділів/відділів та окремих працівників, що унеможливує дублювання функцій; націлює безпосередньо на виконання спільних завдань функціонування підприємства; забезпечує ефективність реалізації бізнес-процесів.

The basis of the successful activity of the enterprise is properly built management system. Management of the enterprise should be aimed at preventing circumstances and eliminating risks that could lead the company to the financial bankruptcy. Stable period of market development in which participants are engaged in its development and struggle among themselves for competitive advantages on it does not sufficiently stimulate managers to use the tools of anti-crisis management.

One of the forms of innovative crisis management, particularly in agricultural enterprises, is re-engineering as an element of innovative business process. Therefore the study of theoretical and practical issues regarding the definition and use of innovative forms of business management in the current economic environment, particularly in the field of agricultural business is an actual problem of today, which has led to the choice of the research topic.

The purpose of the study is to investigate the specificity of using the principles of reengineering as an innovative form of management activity in agricultural enterprises. The article identifies key aspects of implementing the principles of reengineering at agribusinesses.

During the study was found that one of the forms of innovative anti-crisis management at agricultural enterprises is re-engineering as an element of innovative business process. It is stated that the implementation of the reengineering methodology involves the use of special management tools aimed at optimizing internal business processes, minimizing costs, improving the quality, efficiency and effectiveness of the business organization.

It is determined that due to the use of reengineering processes the enterprise is able to reduce the process path and non-production costs while achieving strategical and tactical (operational) goals and increase the performance of the enterprise. The empirical analysis of the activity of the agronomic firm "Liga" (Cherkasy region, Uman district, Antonivka) is conducted. The company is invited to conduct engineering activities based on the use of methodology (CSFs).

As a result, it is stated that the use of principles of reengineering in the enterprise management makes it possible to: determine the importance, role and place of the entrepreneurial structure in the enterprise management system; helps to establish a set of interrelated functions, powers and areas of responsibility of divisions/departments and individual employees, which prevents duplication of functions; directs directly to the fulfillment of common tasks of the enterprise functioning; ensures the efficiency of business processes implementation.

Ключові слова: управління, інновації, бізнес-процес, реінжиніринг, аграрне підприємство.
Keywords: management, innovation, business-process, reengineering, agrarian enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Основою успішної діяльності підприємства є його правильно вибудована система управління. Управління підприємством повинно бути спрямоване на попередження таких обставин і виключення тих ризиків, які можуть призвести підприємство до фінансового банкрутства. Стабільний період розвитку ринку, за якого учасники займаються його розвитком і боротьбою між собою за отримання конкурентних переваг на ньому, в недостатній мірі стимулює керівників до застосування інструментів антикризового управління.

Однією з форм інноваційного антикризового управління, зокрема на підприємствах аграрної галузі, є реінжиніринг як елемент інноваційного бізнес-процесу. Тому дослідження теоретичних і практичних питань щодо визначення та використання інноваційних форм бізнес-управління за сучасних умов господарювання, зокрема у сфері аграрного бізнесу, є актуальною проблемою сьогодення, що і стало причиною вибору теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчення питання щодо обґрунтування теоретичних засад інноваційного управління підприємством відображається у працях західних вчених, зокрема: Asikhia U.O. [8], Awolusi D.O. [8], Oprean V.B. [9], Adeyemi S. [10], Aremu M.A. [10], Dahalin Z. [11], Yusof S.F. [11] та ін.

Після запровадження ринкових засад господарювання на пострадянському економічному просторі проблематиці розвитку теорії менеджменту та інноваційного управління присвятили свої праці такі вітчизняні та російські науковці: Нікітін П.В. [6], Єфремова Л.І. [7], Курганов А.Н. [7], Гончарова М.А. [3], Кислухіна І. [4] та ін. Серед дослідницьких праць, у яких зосереджено увагу саме на проблемах інноваційного бізнес-управління на підприєм-

ствах аграрної сфери, можна відзначити роботи: Бродського Б.Е. [1], Жарковської О.П. [1], Волосовина А.Е. [2], Ткаченко І.С. [2], Крутика А.Б. [5] та ін.

НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Концепції, принципи, положення, висновки і рекомендації, висвітлені у працях вказаних науковців, створили міцний теоретичний та методологічний базис у вирішенні питань пов'язаних з пошуком інноваційних рішень у сфері управління. Однак питання щодо розробки та впровадження реінжинірингових процесів як інноваційної форми управління в агробізнесі, на даний час, залишаються малодослідженими та потребують подальших теоретико-методологічних розвідок. Тому це питання, наразі особливої актуалізації, відтак обумовлює тему і мету дослідження.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у дослідженні специфіки використання принципів реінжинірингу як інноваційної форми управлінської діяльності підприємствами аграрної сфери.

Зважаючи на мету, основне завдання дослідження полягає у визначенні ключових аспектів реалізації принципів реінжинірингу на агропідприємствах.

Теоретичною та методологічною основою дослідження слугували положення і розробки вітчизняних вчених та зарубіжний досвід з питань вивчення управлінських процесів на підприємствах, а також особисті оцінки автора. Було використано аналітичний, монографічний, абстрактно-логічний методи досліджень, зокрема, використання комплексно-аналітичного підходу до визначення напрямів впровадження реінжинірингових форм управлінської діяльності дало змогу визначити шляхи ефективного використання ресурсного потенціалу агропідприємства та сформувані його більш конкурентоспроможну економічну структуру.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У період виникнення економічної кризи, зважаючи на необхідність розробки антикризових заходів і створення антикризових умов, великого значення набуває пошук варіантів ефективних антикризових інноваційних інструментів управління підприємством.

Поняття "реінжиніринг" і застосування його на практиці стало популярним в останнє десятиліття. Це пов'язано, передусім з розробкою комплексної програми реінжинірингу, яка включає в себе якісне вдосконалення бізнес-процесів з одночасним упровадженням нових інформаційних технологій, модернізацією всього технологічного процесу і підвищенням ефективності бізнесової діяльності [1, с. 57].

Реінжиніринг підприємств є різновидом спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності комерційної організації [2, с. 64]. За допомогою використання реінжинірингових процесів підприємство має змогу скоротити процесний шлях і невиробничі витрати при досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей та підвищити показники діяльності підприємства [3, с. 29].

Виділяють два види реінжинірингу: реінжиніринг розвитку і кризовий реінжиніринг [4, с. 37]. Перший різновид передбачає використання інструментів реінжинірингу при еволюційному становленні і розвитку підприємства для налагодження внутрішніх процесів і збереження позитивної динаміки розвитку. Інший потрібен у тому випадку, коли підприємство на етапі свого існування вже кризовій ситуації [5, с. 99]. Якщо підприємство своєчасно не використовує принципи реінжинірингу для свого розвитку, то, в кінцевому результаті, йому доведеться застосувати кризовий реінжиніринг як інструмент виходу зі складної економічної ситуації [6, с. 141].

Будь-яке підприємство має право побудувати схему своїх бізнес-процесів, що відповідають схемі структури підприємства. Єдність процесів реінжинірингу бізнесу і удосконалення організаційної структури підприємства дає комплексний ефект діяльності підприємства [7, с. 3]. Як показує практика, комплексне використання у процесі перепроєктування структури підприємства (наприклад, створення або організація відділу збуту або відділу зі зберігання/переробки продукції, наслідком якого є розмежування функцій на підприємстві) та оп-

тимізації бізнес-процесів (наприклад, технологічного процесу) дало змогу б працювати підприємству більш ефективно.

Ефективність функціонування організаційної структури, вимагає розробки та реалізації методологічних основ реінжинірингу, спрямованих на перепрофілювання бізнес-процесів, які б забезпечували поєднання функціонального і процесного підходів до управління підприємством [8, с. 12].

Правильне використання інструментів системного реінжинірингу дає змогу підприємству зробити свою економічну діяльність більш гнучкою до змін зовнішнього середовища і більш стійкою в жорсткій конкурентній боротьбі [9, с. 816].

Наприклад, у ході проведення дослідження пошуку інноваційних процесів управління на підприємствах аграрної сфери, нами було запропоновано одному з аграрних підприємств Черкаської області — Агрофірма "Ліга" (Черкаська область, Уманський район, с. Антонівка) проведення реінжинірингу організаційної структури управління шляхом створення самостійних стратегічних господарських підрозділів (ССГП) або бізнес-одиниць. Ці підрозділи являють собою об'єднання або групу об'єднань наукової, фінансової, економічної та виробничо-господарської діяльності з чітко вираженою спеціалізацією. Кожен самостійний підрозділ має свою власну мету, незалежну від інших.

ССГП працюють взаємопов'язано, в інтересах підприємства, але водночас зберігається їх самостійність і взаємна зацікавленість у співпраці, яка вибудовується на основі "розподілу прибутку".

На основі реінжинірингу організаційної структури управління, для підвищення ефективності управління формується "осередок прибутку", який конкретизує і розподіляє одержуваний прибуток, по кожному ССГП і в цілому по агропідприємству. Розділені не тільки функції, що визначають трудові права і обов'язки кожного працюючого, а й витрати між учасниками агропідприємства.

Проводити реінжинірингову діяльність, з метою виявлення ключових бізнес-процесів у роботі агропідприємства, нами пропонується на основі використання методики (CSFs).

CSF (Critical Success Factors) — система аналізу критичних чинників успіху підприємства, дає змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, що виражаються у:

— пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві;

— створенні істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими підприємствами вже самим фактом свого існування;

— доступі до диференційованих ринків [10, с. 117].

Загальна кількість показників CSF, допомагає визначити рівень реінжинірингового процесу.

Оцінка бізнес-процесів, за методикою аналізу критичних чинників успіху підприємства, є найкращим способом виявлення важливості бізнес-процесів, її слід використовувати під час вибору процесів, що вимагають реінжинірингу [11, с. 1805].

Для Агрофірми "Ліга" (Черкаська область, Уманський район, с. Антонівка) нами визначено такі критичні чинники успіху (CSF): CSF1: високий рівень задоволення споживачів; CSF2: висока якість продукції; CSF3: кваліфіковані співробітники; CSF4: можливості для ведення інноваційних форм бізнесу; CSF5: постійні клієнти.

У ході реалізації реінжинірингової діяльності розглядається кожен бізнес-процес, окремо визначається показник CSF (табл. 1).

Потім підприємством обраховується кількість CSF, на які впливає кожен бізнес-процес, це число заноситься до останньої колонки таблиці 1. Остання колонка таблиці 1 відображає

Таблиця 1. Оцінка бізнес-процесів Агрофірми "Ліга" відповідно до методики CSF

№ з/п	Бізнес-процес	CSF ₁	CSF ₂	CSF ₃	CSF ₄	CSF ₅	Кількість чинників успіху	Оцінка
1	БП1 – реклама послуг та продукції	+		+	+	+	4	IV
2	БП2 – підвищення кваліфікації працівників		+		+	+	3	III
3	БП3 – визначення характеристики нових продуктів та послуг	+	+	+	+	+	5	V
4	БП4 – розробка нових продуктів	+		+	+		3	III
5	БП5 – визначення цільової аудиторії	+	+		+	+	4	IV
6	БП6 – дослідження ринку	+	+	+	+	+	5	V
7	БП7 – визначення рівня конкурентоспроможності	+	+	+	+	+	5	V
8	БП8 – удосконалення якості продуктів та послуг	+		+		+	3	III
9	БП9 – цільовий маркетинг			+		+	2	II
10	БП10 – складання планів		+	+		+	3	III
11	БП11 – формування бюджету	+		+	+	+	4	IV
12	БП12 – оснащення спеціальним сучасним обладнанням		+	+		+	3	III
13	БП13 – побудова виробничих структур	+		+	+	+	4	IV
14	БП14 – використання інноваційних технологій	+		+		+	3	III
15	БП15 – удосконалення технологічного процесу	+	+		+	+	4	IV

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

оцінку роботи кожного бізнес-процесу за шкалою від I до V, де V — відмінна робота, IV — гарна робота, III — посередня робота, II — задовільна робота, I — погана робота.

З метою визначення бізнес-процесів, які потребують реінжинірингу, нами побудовано матрицю ранжування бізнес-процесів (РБП) (рис. 1). У матриці бізнес-процеси (БП) розділені на три зони: зона I — найгірша реаліза-

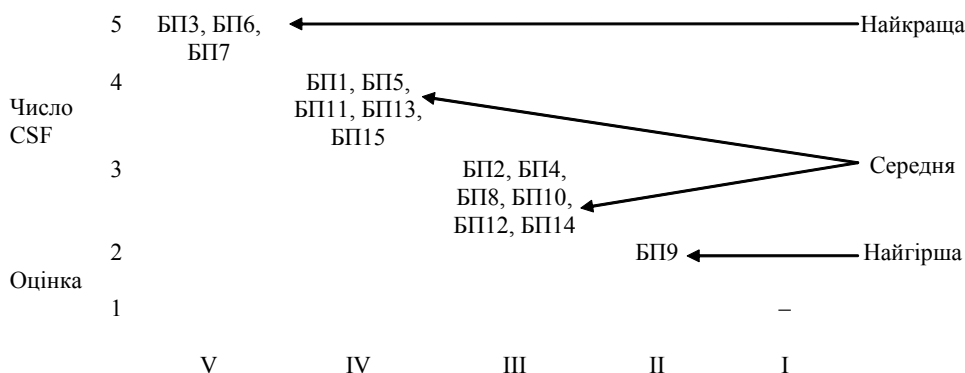


Рис. 1. Матриця ранжування бізнес-процесів Агрофірми "Ліга" відповідно до методики CSF

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження.

ція БП, 2 зона — середня, зона 3 — найкраща. У зоні I—II (зона 1) знаходиться БП9 — цільовий маркетинг, який необхідно "лікувати" за допомогою. Це стратегічно важливий процес, оскільки, на даний час, його робота є незадовільною.

Процеси БП1, БП2, БП4, БП5, БП8, БП10, БП11, БП12, БП13, БП14, БП15, що входять до колонок III — IV (зона 2), дають менше можливостей вплинути на роботу агропідприємства.

За умови звільнення після процесу реінжинірингу зони 1, відбудеться поліпшення процесів в цій зоні, що значно допоможе досягненню поставленої мети. У колонці V (зона 3) знаходяться процеси БП3, БП6, БП7, які незначно впливають на роботу підприємства, тому що вже наразі добре працюють. За цими процесами достатньо лише спостерігати, для того щоб вони так й надалі продовжували працювати.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів — це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення підвищення ефективності діяльності підприємства.

За допомогою використання процесів реінжинірингу Агрофірма "Ліга" (Уманський район, с. Антонівка) має можливість:

- відмовитися від застарілих правил і норм ведення бізнесу, що дає змогу подолати негативний вплив усталеної практики провадження господарської діяльності;

- адекватно реагувати на ситуацію, яка склалася у зв'язку із структурними і процедурними змінами підприємства, радикально їх змінювати, провадити інноваційну діяльність;

- покращувати економічні, фінансові та інші показники своєї діяльності.

Упровадження реінжинірингу бізнес-процесів на Агрофірмі "Ліга" (Уманський район, с. Антонівка) дало змогу домогтися підвищення ефективності діяльності за рахунок зростання продажів, збільшення прибутку (табл. 2).

Таким чином, перепроєктування організаційної структури управління Агрофірми "Ліга" (Черкаська область, Уманський район, с. Антонівка) та аналіз бізнес-процесів в рамках реінжинірингу дав змогу підприємству вийти на новий рівень ефективності діяльності в ринковому середовищі за рахунок нової схеми організаційної структури під-

Таблиця 2. Розрахунок показників ефективності роботи Агрофірми "Ліга" на основі використання процесу реінжинірингу

Показник	Період, рік			
	фактичні дані	очікувані дані	прогнозовані дані	
	2017	2018	2019	2020
I. Вихідні дані				
Дохід від реалізованої продукції, тис. грн	87288,0	118144,2	155147,1	1561171,2
Собівартість, тис. грн	72401,4	88852,4	118673,6	118457,5
Чисельність, ос.	412,0	412,0	412,0	412,0
II. Розрахункові показники				
Прибуток, тис. грн	62870,9	10487,6	13374,6	14056,1
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	402,7	469,4	501,3	550,8
Рентабельність продажів, %	6,7	9,1	10,3	10,5

Джерело: розраховано автором на основі проведеного дослідження.

приємства на основі реінжинірингу шляхом створення самостійних стратегічних господарських підрозділів (ССГП) та "осередку прибутку".

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Надзвичайна мінливість ринкового середовища активізує деструктивний вплив як екзогенних, так і ендемогенних чинників, що суттєво ускладнює умови ведення бізнесу в Україні, а нездатність вітчизняних аграрних підприємств своєчасно діагностувати вплив вищезазначених негативних чинників на їх діяльність обумовлюють зростання потреби в ефективному управлінні.

Зважаючи на проведені дослідження слід сказати, що використання принципів реінжинірингу в управлінні підприємством дає змогу: визначити значущість, роль і місце підприємницької структури в системі управління підприємством; допомагає встановити набір взаємопов'язаних функцій, повноважень і сферу відповідальності підрозділів/відділів та окремих працівників, що унеможливує дублювання функцій; націлює безпосередньо на виконання спільних завдань функціонування підприємства; забезпечує ефективність реалізації бізнес-процесів.

Аналіз результатів дослідження показує, що зміни в структурі управління аграрних підприємств, зокрема, створення відділу продажів і контроль за бізнес-процесами дадуть змогу мобілізувати трудові ресурси, що позитивно вплине на отримання кінцевого результату. У перспективі узаконене дасть можливість досягти стабільних результатів: підвищення продуктивності праці і збільшення рентабельності продажів при прогнозованих умовах роботи агропідприємства.

**ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ
ДОСЛІДЖЕНЬ**

Зважаючи на результати проведеного до слідження, вважаємо за потрібне подальші наукові розвідки спрямовувати в руслі вивчення інноваційних ефективних форм реалізації управлінської політики у системі розвитку підприємств аграрної галузі, задля покращення економічного становища України.

Література:

1. Бродский Б.Е., Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебное пособие. К.: Омега-Л, 2013. 356 с.
2. Волосовин А.Е., Ткаченко І.С. Концепція створення систем інтегральної діагностики кризового стану та загрози банкрутства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. 2012. № 9—10. С. 63—72.
3. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством. Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ: ДНГА, 2012. № 140. С. 28—32.
4. Кислухина И. Проблемы формирования концептуальных и методических основ антикризисного управления. Проблемы теории и практики управления. 2014. № 5. С. 36—40.
5. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: превентивные методы управления. К.: Ніка-Центр, 2015. 365 с.
6. Никитин П.В. Важность реинжиниринга бизнес-процессов на современном предприятии. Символ науки. 2015. № 11-1. С. 141—142.
7. Ефремова Л.И., Курганов А.Н. Методологические подходы к совершенствованию бизнес-процессов предприятия. Системное управление. 2016. № 2 (31). С. 3—5.
8. Asikhia U.O., Awolusi D.O. Assessment of critical success factors of business process re-engineering in the Nigerian oil and gas industry. South African Journal of Business Management. 2015, No. 2. С. 1—14.
9. Oprean V.B. Business (re) Engineering: management of the risk induced constraints. Proc. 2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM). 15—16 June 2014. Amsterdam: Elsevier, 2014. Elsevier, 2014. V. 109. P. 815—826.
10. Adeyemi S., Aremu M.A. Impact assessment of business process reengineering on organizational performance. European Journal of Social Sciences. 2008. V. 7. № 1. P. 115—125.
11. Dahalin Z., Yusof S.F. Business Process Re-engineering of E-catalogue distribution process.

Proc. 16th International-Business-Information-Management-Association Conference. 29—30 June 2011. Amsterdam: Elsevier, 2011. V. 1—4. P. 1800—1807.

References:

1. Brodsky, B.E. and Zharkovsky, E.P. (2013), Antikpizicnoe uppavlenie [Anti-crisis management], Omega-L, Kyiv, Ukraine.
2. Volosovin, A.E. and Tkachenko, I.C. (2012), "The concept of the integration of integrated diagnostics of the crisis country and the threat of bankruptcy", Vicnik Ternopilckoyi akademiyi narodnogo gospodarstva, vol. 9—10, pp. 63—72.
3. Goncharova, M.L. (2012), "The main tasks of anti-crisis management of the enterprise", Ekonomika: problemi teorii ta praktiki, vol. 140, pp. 28—32.
4. Kislukhina, I. (2014), "Problems of the formation of conceptual and methodological fundamentals of anti-crisis management", Problemy teorii i praktiki upravleniya, vol.5, pp. 36—40.
5. Krutik, A.B. (2015), Antikpizicn`j menedzhment: ppeventivny`e metody` uppavleniya [Anti-crisis management: preventive management methods], Nika-Tsentp, Kyiv, Ukraine.
6. Nikitin, P.V. (2015), "The importance of reengineering business processes in a modern enterprise", Simvol nauki, vol. 11-1, pp. 141—142.
7. Efremova, L.I. and Kurganov, A.N. (2016), "Methodological approaches to improving the business processes of the enterprise", Sistemnoe uppravlenie, vol. 2 (31), pp. 3—5.
8. Asikhia, U.O. and Awolusi, D.O. (2015), "Assessment of critical success factors of business process re-engineering in the Nigerian oil and gas industry", South African Journal of Business Management, vol. 2, pp. 1—14.
9. Oprean, V.B. (2014), "Business (re)-Engineering: management of the risk induced constraints", Proc. 2nd World Conference on Business, Economics and Management (BEM), Elsevier, Amsterdam, vol.109, pp. 815—826.
10. Adeyemi, S. and Aremu, M.A. (2008), "Impact assessment of business process reengineering on organizational performance", European Journal of Social Sciences, vol. 7, no. 1, pp. 115—125.
11. Dahalin, Z. and Yusof, S.F. (2011), "Business Process Re-engineering of E-catalogue distribution process". Proc. 16th International-Business-Information-Management-Association Conference, Elsevier, Amsterdam, vol. 1—4, pp. 1800—1807.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2019 р.