

головний фахівець, Ладоня О.А.
КП «Генеральна дирекція Київської міської ради
з обслуговування іноземних представництв»

РЕІНЖІНІРИНГ - ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО З ОБСЛУГОВУВАННЯ ПРЕДСТАВНИЦТВ ІНОЗЕМНИХ ДЕРЖАВ В УКРАЇНІ

В статті проведено дослідження необхідності здійснення комплексної діагностики діяльності служби з обслуговування іноземних представництв. Визначені методи адаптації підприємства до роботи в умовах, які постійно змінюються та дана оцінка одній з нових концепцій управління підприємством - реінжинірингу бізнес-процесів.

Постановка проблеми. Глобалізація, виникнення нових запитів споживачів, зумовлене створенням сучасних технологій, нових товарів та послуг, загострення конкурентної боротьби та зменшення прибутків компаній вимагають змін від виробників. А саме, застосування нових методів та підходів в управлінні підприємством, забезпечення його стійкими конкурентними перевагами і як результат створення підприємства 21 століття.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментально, питанням розробки методології забезпечення конкурентним перевагами різних об'єктів присвячені роботи як закордонних вчених-економістів — Ф. Котлера, М.Портера [2], А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Г. Асселя, так і вітчизняних дослідників — В.І. Герасимчука, І.Л. Решетникової, Е.М. Азаряна, А.Є. Ю.Ф. Ярошенка. Безпосередньо проблемі аналізу конкуренції в галузі присвятили свої праці такі російські вчені, як Г.Л. Азоев, А.П. Градов, Н.К. Мойсеева, Н.Е. Симеонова, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Юданов, Е.П. Пешкова, Е.П. Голубков, А.Н. Романов, А.А. Бревнов, Г.Л. Багієв та ін. Більшість авторів розглядають окремо питання розробки конкурентної стратегії та її втілення. Адже для втримання конкурентних переваг ці питання повинні розглядатись, як єдине ціле.

Так, у більшості наукових праць вітчизняних і закордонних учених все більше звертається увага на те, що багатство та процвітання принесуть принципово нові види бізнесу, нові підходи до прийняття рішень та управління, а наявність «цифрової», або «електронної», корпоративної культури посилять переваги та можливості підприємств.

Ті, хто немає дару передбачення і працює по-старому (а таких більшість), «позбудуться доступу до майбутнього». Спочатку фірми-революціонери відберуть у традиційних компаній їх ринки та споживачів, потім кращих працівників і, нарешті, активи.

Для виграшу у майбутній конкурентній боротьбі слід подолати стереотипи мислення, ставши візіонером типу Біла Гейтса, Теда Тернера, Аніти Роддік, Руперта Мердока [1].

В інноваційному портфелі повинні знаходитися свіжі ідеї, венчурні проекти, які з часом перетворюються у корпоративну стратегію. Як і колись важливим є розмір фірми, цінність торговельної марки або роками побудований імідж.

Реінжиніринг бізнес-процесів бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році Хаммером (Hammer) та Давенпортом і Шортом (Davenport and Short). Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер.

Система реінжинірингу бізнес-процесів (РЕП) - одна з нових концепцій розвитку бізнесу і управління підприємством, прийнята на озброєння багатьма провідними компаніями світу [3].

Застосування концепції реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах різних форм власності, все більше стає актуальною темою на семінарах, конференціях та в друкованих виданнях.

Формулювання цілі статті. Доведення, що у результаті успішного проведення реінжинірингу, а саме швидкого здійснення глибоких і всебічних змін системи управління - підприємство досягає істотного росту ефективності і забезпечує себе конкурентними перевагами.

Виклад основного матеріалу. Прибуття до України іноземних представництв та дипломатів невпинно зростає, це зумовлено вступом України до європейських та світових організацій, міжнародної співпраці, які є провісниками, що кількість таких представництв буде збільшуватися безперервно, а отже буде виникати нагальна потреба в їх розміщенні та обслуговуванні.

Функцію забезпечення належного перебування іноземних представництв в Києві, виконує КП Генеральна дирекція Київської міської ради з обслуговування іноземних представництв (далі ГДП), яка створена ще в 1992 році. ГДП надає комплекс послуг для забезпечення належного перебування іноземного співтовариства, а саме: сприяє у придбанні та оренді офісних та житлових приміщень, надає юридичні, митно-брокерські, бухгалтерські, комунальні та медичні послуги, проводить ремонтно-будівельні робіт, здійснює транспортно-експедиційне, соціальне та культурно - побутове обслуговування, забезпечує автотранспортними засобами, також на території ГДП працює АЗС та станція технічного обслуговування автомобілів. Надання такої великої кількості послуг потребує належного ресурсного забезпечення та ефективного управління діяльністю підприємства.

Оскільки, конкурентна перевага - рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми всіх видів ресурсів, виникає необхідність в проведенні комплексної

діагностики діяльності ГДП, яка включає аналіз організаційної структури і фінансово - економічний аналіз.

Сьогодні ГДП має досить розгалужену систему управління підприємством в якій працюють 512 робітників, службовців та керівників. Це, насамперед сім дирекцій, Централізована бухгалтерія, сім відділів, служба головного інженера та філія ГДП в м. Ялта. Більш наглядне уявлення про структуру ГДП можна побачити з рис. 1.

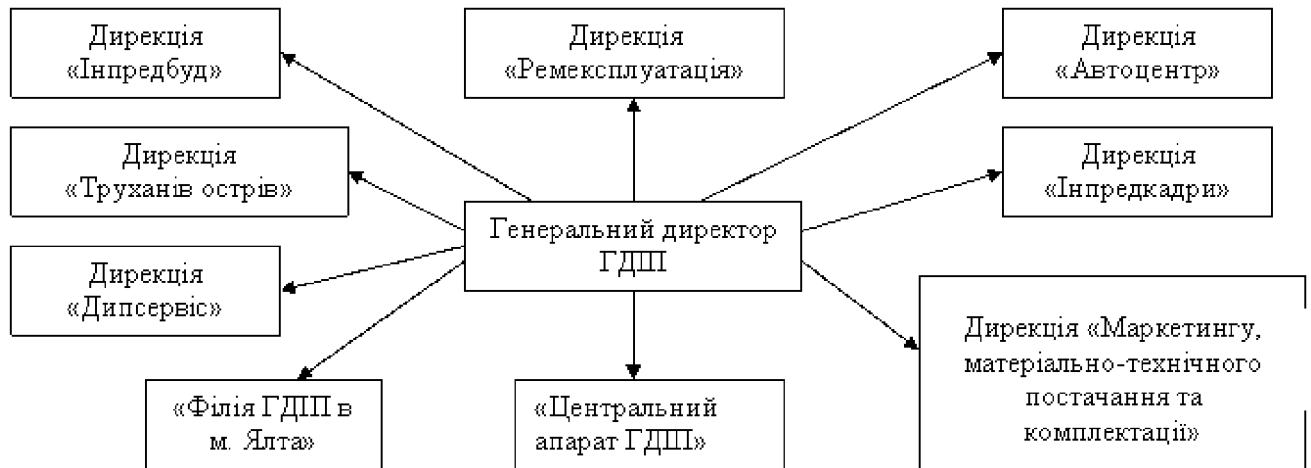


Рис. 1 - Структура ГДП

Оперативне керівництво підприємством здійснює Координаційна Рада директорів дирекцій, радники Генерального директора та головний бухгалтер на чолі з Генеральним директором та його заступниками. Директори дирекцій здійснюють управління в дирекціях і докладають о результатах діяльності дирекцій Генеральному директору, який призначається на цю посаду Київською міською радою. На нараді, яка відбувається кожної неділі вирішуються організаційні, фінансові та інші питання, які стосуються діяльності ГДП.

Значну допомогу в управлінні підприємством здійснює «Центральний апарат

ГДП» (рис.2.).

«Центральний апарат ГДП» - складається з загального відділу, централізованої бухгалтерії, фінансово-економічного, виробничо-технічного, юридичного, інформаційно-аналітичного відділів, підрозділів нерухомості та договорів, охорони праці та техніки безпеки, а також із заступників та радників Генерального директора. Кожний відділ має начальника відділу, який безпосередньо, підпорядковується Генеральному директору.

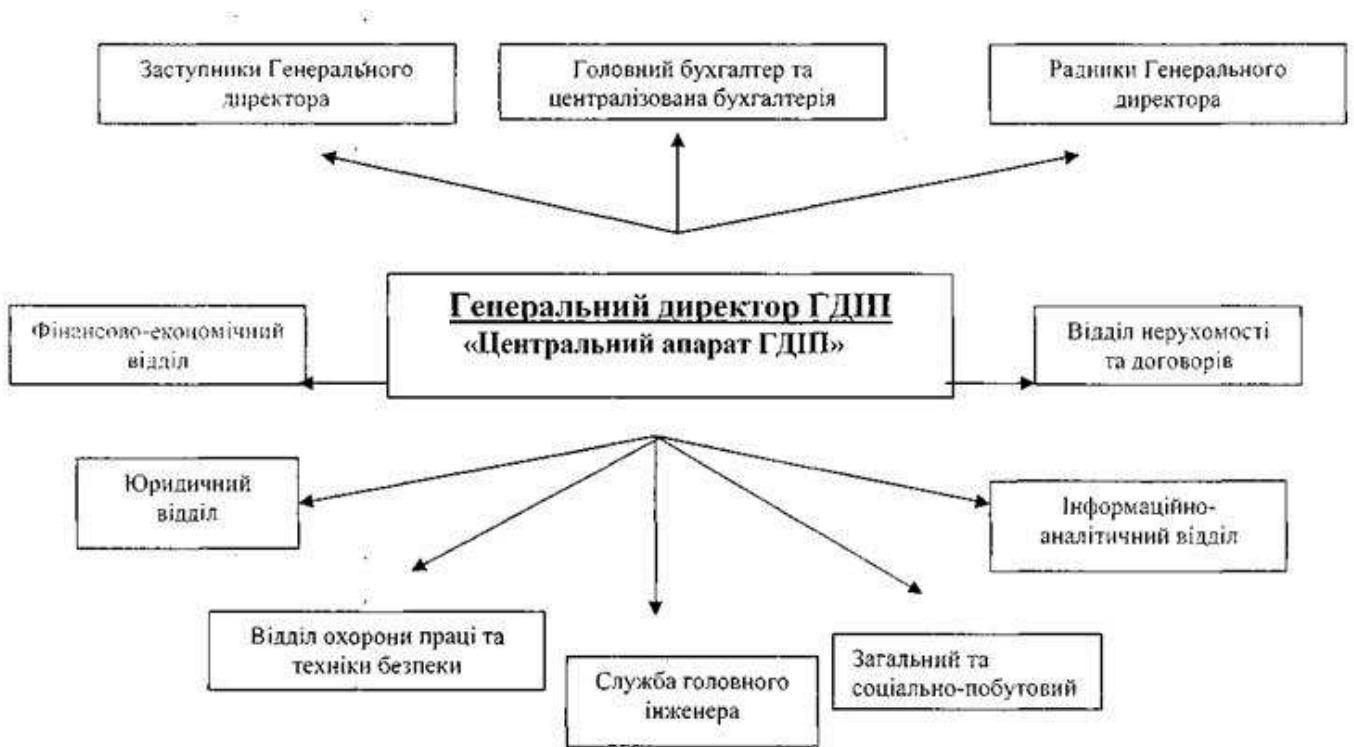


Рис.2 - Структура центрального апарату ГДП

Центральний апарат організовує та контролює роботу всіх структурних одиниць ГДП.

Кожна дирекція має свого директора, який підпорядковується Генеральному директору. Також в кожній дирекції є свої відділи, ділянки та сектори, які в свого чергу безпосередньо підпорядковуються директору дирекції. Очевидно, що структура ГДП досить велика, в ній важко виявити процеси, які не приносять прибутку, але потребують значних ресурсів для свого існування. Тому, застосування, нижченаведених, методів редизайну та реінжинірингу має позитивно відобразитись на діяльності підприємства в цілому.

Відомо, що ефективно розроблена система управління підприємством допоможе підприємству виділити його конкурентні переваги, визначити критичні види діяльності та дозволить закріпити конкурентні переваги. На цьому етапі, як стартовому етапі реінжинірингу, проводиться діагностика бізнес-процесів, оцінюються реальна "відстань" до встановлених цілей підприємства, його

орієнтації на критичні чинники успіху ведення бізнесу за кон'юнктури ринку, що динамічно змінюється. Вибір критичних видів діяльності і їх поєднання для створення стійкої конкурентної переваги здійснюється з використанням запропонованого М. Портером інструменту -ланцюжка створення доданої вартості. Оскільки діяльність компанії спрямована на створення більшої доданої вартості для споживача, використання даного інструменту дозволяє зробити вибір засобу створення більшої споживчої цінності і управління нею [6].

Внутрішнє "наповнення" ланцюжка залежить від спеціалізації компанії. Наприклад, для ГДП, яка безпосередньо забезпечує приміщеннями іноземні представництва, у зазначеному ланцюжку створення додаткової вартості, основними видами діяльності будуть: наявність приміщень для розміщення в них дипкорпусу, а також наявність ресурсів для обслуговування даних прим'щень, оцінки потреб клієнтів, вивчення тенденцій ринку, менеджменту продуктивності сервісу, менеджменту консультаційних послуг.

Одним із головних та важливих завдань, як керівника так і головного бухгалтера є своєчасна та періодична комплексна діагностика діяльності підприємства, яка охоплює такі основні напрямки аналізу:

- ситуаційний аналіз;
- організаційно-управлінський аналіз;
- фінансово-економічний аналіз;
- виробничо-господарський аналіз;
- аналіз кадрового потенціалу.

Діагностика має дати кількісну та якісну оцінку стану підприємства, як цілісного організму так і з деталізацією окремих його підрозділів, виявить напрямки діяльності та структурні одиниці, які не приносять прибутку або взагалі є збитковими. Неприпустимим є те, що збиткові бізнес-процеси відволікають ресурсний потенціал підприємства від діяльності, яка приносить прибуток.

Вірний вибір комбінації видів діяльності створює стійку конкурентну перевагу підприємству, яка є частиною його стратегічного позиціонування. Саме тому, реінжиніринг бізнес-процесів повинен проводитися на стратегії підприємства в наступних ситуаціях:

- в умовах, коли підприємство перебуває в глибокій кризі, що може виражатися в явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту фірми й т.п.
- коли поточне положення підприємства може бути визнано задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими. Підприємство зіштовхується з небажаними для

себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту [4].

Так, наприклад, основними причинами початку кризового стану підприємства, є його внутрішні проблеми, які викликані:

- структурно-функціональною незбалансованістю підприємства;
- неефективною кадровою політикою;
- наявністю пріоритетності серед структурних підрозділів;
- відсутністю стратегічної політики підприємства;
- необґрунтованою політикою ціноутворення;
- відставання структурного розвитку підприємства від вимог часу.

Зрозуміло, що весь процес функціонування підприємства - виробника і його структурних підрозділів повинен бути чітко керований. А це можливе тільки за умови раціональної побудови і ретельного узгодження між собою функціональних зв'язків структурних підрозділів, грамотного підбору і розстановки кадрів. При правильній організації системи управління підприємством всі підрозділи мають рівну пріоритетність, незалежно від функцій які вони виконують і як правило, відсутність на такому підприємстві надмірності персоналу. Підбір кадрів повинен здійснюватися за конкурсним відбором, адже тільки від відповідальних, висококваліфікованих кадрів можна отримати економічний ефект.

Якщо, наприклад, виконання замовлення клієнта займає багато часу, то це зазвичай не тому, що багато часу потрібно на виконання необхідних робіт. Частіше це відбувається через тривалість проходження замовлення через різноманітні підрозділи, тобто тривалість переключення між роботами (рис.3). Ці переключення поглинають час і гроші.

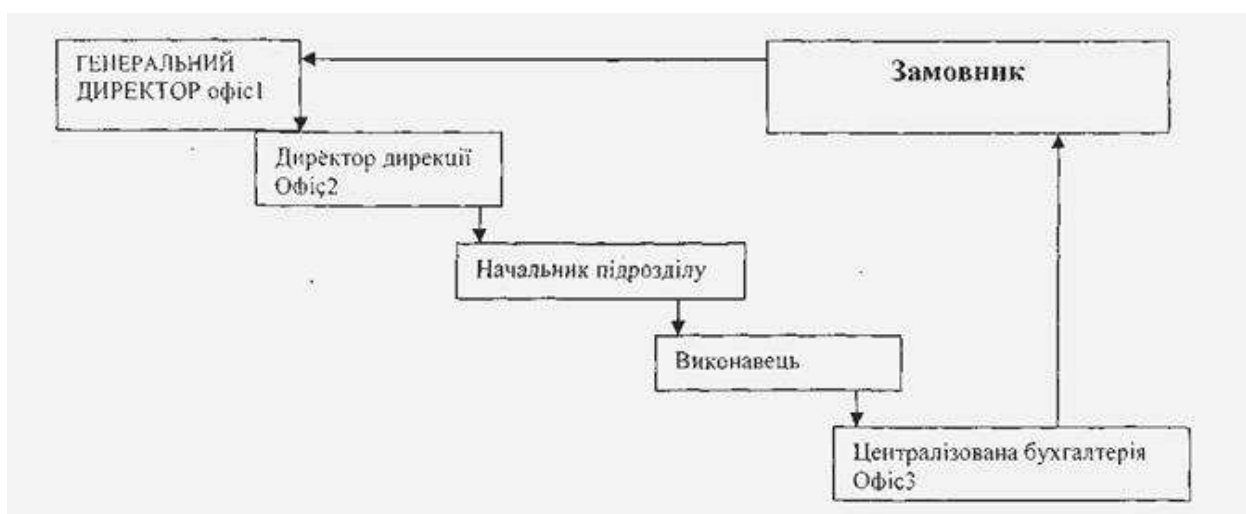


Рис. 3 Схема документообігу в структурі ГДП

Всі необхідні фінансові документи та технічна документація в структурі ГДП

проходить таку довготривалу схему - до замовника розрахункові документи потрапляють більше ніж через 20 робочих днів (за умови що замовлення виконавець виконує 1 робочий день). Реінжиніринг підтверджує, що першопричиною такої фрагментації є неефективна організація функціонування компанії.

Офіційне визначення реінжинірингу таке: "Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою досягнення істотного поліпшення в якості функціонування».

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) застосовується за необхідності радикальних змін у компанії, коли створюється певний пресинг у компанії для підтримки місії, поліпшення конкурентного положення або просто, щоб вижити. Цей рівень передбачає створення нових,

ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування старої організації процесів [5].

Тому виникає необхідність вдосконалення організаційного механізму ГДП, зокрема, впровадження обслуговування в режимі on-line, яке надає можливостей миттєво отримати замовлення, повідомити про вартість та час його виконання та в найкоротший термін отримати кошти за надані послуги.

Безперечно те, що існують трудомісткі замовлення та розрахунки, адже ефективне управління бізнес-процесами дасть можливість економити час, матеріальні та фінансові ресурси підприємства. Забезпечення підприємства швидкісними інформаційними технологіями потребує значних капіталовкладень, адже якщо це не зробити сьогодні, завтра це буде дорожче або взагалі вже не знадобиться, бо конкуренти вже давно відібрали ваш бізнес!

Необхідно також відзначити, що реінжиніринг, починаючись із перепроєктування бізнес-процесів, цим не закінчується. Він має набагато глибший вплив на всю бізнес-систему. Проектування бізнес-процесів визначає кваліфікацію людей, що будуть виконувати цей процес. Це, у свою чергу веде до зміни організаційної структури і системи управління для оцінки, найму, навчання і розвитку цих людей. Ця система, у свою чергу, створює новий набір цінностей компанії (переконань, правил поведінки, норм), що, у свою чергу, підтримує виконання процесу. Реінжиніринг починається з перепроєктування процесу, проте змінює усю організацію. Можна сказати, що він створює організацію, цілком відмінну від тієї, що була. [4]

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тобто погляд на компанію з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком

нових процесів, які раніше не існували в організації. Таким чином, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає в тому числі і зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу. Людьми, що працюють по-новому, необхідно управляти по-новому. Не можна реалізувати реінжиніринг бізнес-процесу, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації. Реінжиніринг націлений на

те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система їхньої взаємодії була націлена на одержання максимального ефекту мультиплікації, тобто того ефекту, що неможливо одержати кожному окремо, але реально досягти за рахунок спільних зусиль, організованих оптимальним образом.

В системі збереження наявного та розширення існуючого комплексу послуг, що надає ГДП діє ефект масштабу, що позитивно впливає на економію часу та грошей замовників.

Основні цілі й методи бізнесу-реінжинірингу - головною метою є різке прискорення реакції підприємства на зміни у вимогах споживачів (або на прогноз таких змін) при багаторазовому зниженні витрат всіх видів. В результаті застосування методу - реінжинірингу, ГДП отримає наступні результати і як наслідок конкурентні переваги:

- різке зниження використаного часу, числа працівників і інших витрат на виконання виробничих функцій;
- глобалізація бізнесу: робота із клієнтами й партнерами в будь-якій точці світу, робота із клієнтами в режимі 24x365 (24 години на добі, 365 днів у році);
- підвищення можливостей і прав працівника, опора на ріст мобільності персоналу;
- робота не тільки на дійсні, але ще більше - на майбутні потреби клієнта, прискорене просування нових технологій;
- реалізація зазначеного вище з опорою на творче застосування інформаційних технологій.

ГДПу необхідно відмовитись від застарілих правил і підходів і почати діловий процес, як би "із чистого аркуша". Це дозволить перебороти негативний вплив сформованих господарських догм.

Після таких перетворень та вдосконалень на підприємстві будуть всі можливості для створення корпоративної культури з метою взаємодії всієї системи та співпрацею співробітників. Це об'єднає знання та досвід і створить для підприємства стійку потужну конкурентну перевагу.

Висновки. Реалізацією можливостей реінжинірингу займаються також і благополучні, стрімкозростаючі й агресивні організації. їхнє завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних

переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є одним із варіантів ведення бізнесу. Багато компаній вважають, що знайшли найкращу модель бізнесу, у якій немає необхідності будь-що істотно міняти.

Отже, чого можна досягти модифікацією процесів (або простим впровадженням ERP-системи), і чого можна досягти реінжинірингом? Модифікуючи процеси, компанія забезпечує зростання продуктивності, проводячи реінжиніринг — забезпечує ріст ефективності. Зростання продуктивності відбиває поліпшення результатів шляхом зниження витрат і є внутрішнім показником, який легко виміряти і, за необхідності поліпшити. Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів, є зовнішнім показником, який важко піддається вимірюванню і для поліпшення якого необхідний значний проміжок часу. Ефективність має величезне значення для виживання й успішної діяльності компанії. Продуктивність пов'язана з витратами, ефективність — із виявленням можливостей створення ринків. Компанія повинна бути передовсім ефективною, а потім уже продуктивною.

Тому, терміново необхідно проводити заходи щодо вдосконалення організаційного механізму ГДШ. Зміни в структурі та в системі управління підприємством, із застосуванням системи реінжинірингу, /дасть змогу виявити не тільки слабкі сторони цього процесу, а й знайти скриті можливості підприємства.

Обрання нової організаційної політики забезпечить перспективність подальших досліджень в забезпеченні ГДШ конкурентними перевагами.

Список літератури

1. Квасюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки /За ред. д.е.н. Квасюка Б.Є. - К. : Фенікс, 2005. - 582с.
2. Портер Майкл Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер, пер с англ. Е. Калинина. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - 715 с.
3. Шейн Л. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство?// Управление компанией. - 2002. - №6.
1. Бабушкін В., Белова С. Про бізнес-процеси та їх реінжиніринг
[//http://www.management.com.ua/bpr008.html](http://www.management.com.ua/bpr008.html)
2. Хаммер Майкл Від ефективності до суперфективності //

<http://www.management.com.ua/bpr008.html>

6. "Управление компанией" (до 2002 года — "Рынок капитала") (№21-22, листопад 2000 р.)