

Л. А. Запара,
к. е. н., професор, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет
Т. М. Самілик,
к. е. н., доцент, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПЕРЕХОДУ ДО ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

L. Zapara,
PhD, professor, Dnipropetrovs'k State Agrarian-economic University
T. Samilik,
PhD, associate professor, Dnipropetrovs'k State Agrarian-economic University

TRANSITION EFFICIENCY TO PROCESNOY OF CASE AGRARIAN ENTERPRISE FRAME

У статті розглядаються недоліки функціонально-орієнтованої моделі управління аграрним підприємством і запропонований перехід до процесної моделі на основі заміни сукупності функцій діяльності на сукупність бізнес-процесів. Розглянуто два можливих типи переходу: еволюційний і революційний. Обґрунтовано необхідність вживання реінжинірингу.

In the article the lacks of the functional-oriented case an agrarian enterprise frame and offered passing are examined to the processes model on the basis of substituting of aggregate of functions of activity by the aggregate of business-processes. Two possible types of transition are considered: evolutionary and revolutionary. Grounded necessity of the use of reinzhiniring.

Ключові слова: бюрократична організація, функціональний підхід, процесний підхід, бізнес-процеси, реінжиніринг.

Key words: bureaucratic organization, functional approach, processes approach, business-processes, reinzhiniring.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Найбільш характерними рисами сучасного управління аграрним підприємством стали постійні зміни, обумовлені, у свою чергу, змінами зовнішнього середовища, яке стало надзвичайно динамічним. Раніше безперечні переваги процвітаючих підприємств — стійка організаційна структура і сталі процеси — зараз обертаються недоліком, оскільки інерційна організація не дозволяє своєчасно реагувати на зміни, які вимагає ринок.

Структури управління в багатьох організаціях склалися більше історично, чим у результаті цілеспрямованих зусиль по їх формуванню і поліпшенню. Не дивлячись на це, можна виділити два типові підходи, що набули найбільшого поширення на практиці. Перший (класичний) — це формування структури управління виходячи з внутрішньої будови організацій, розділення робіт

і раціоналізації управління. Другий (інноваційний) виходить з необхідності постійного пристосування структури управління до умов зовнішнього середовища. На основі першого підходу, протягом багатьох десятиліть, організації створювали так звані формальні структури управління, які відомі як ієрархічні і бюрократичні. Другий підхід до побудови організаційних структур управління виник у другій половині ХХ століття і характеризується тим, що основна увага приділяється зв'язкам організації із зовнішнім середовищем і її змінам. Цей тип структури отримав назву органічної, і її головною характеристикою є групова і індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальний результат. Але перехід, що відбувається у всьому світі, до інформаційного суспільства пред'являє нові вимоги до всієї системи стосунків між організаціями і відповідної побудови процесів і структур управління на підприємстві.

ЦІЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основними цілями даного наукового дослідження є визначення недоліків функціонально-структурної моделі управління аграрним підприємством, які визначають кордони ефективного вживання цієї моделі та переходу до процесів, як об'єктів управління. Саме увага до бізнес-процесів та їх вдосконалення є величезним резервом підвищення ефективності діяльності аграрним підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З точки зору структури бюрократична організація є так званою функціонально-структурною моделлю, яка будується на основі накладення функціональної моделі підприємства (в основі — рух капіталу, який послідовно проходить фази придбання засобів виробництва і найму робочої сили, безпосереднього виробництва і збуту готової продукції) на структурну модель підприємства (що базується на універсальному принципі розподілу праці з подальшим закріпленням розділених функцій за структурними підрозділами — цехами, ділянками, бригадами, відділами, службами). Тут можна говорити про "плюси" і "мінуси" бюрократичної організації. Проте головні проблеми такої організації зводяться до наступного:

- функціонально-структурна організація не стимулює зацікавленості працюючих в кінцевому результаті, оскільки система оцінки їх діяльності відірвана від результативності роботи підприємства в цілому;

- при функціональному підході головним споживачем результатів праці працівника є його керівник. Це означає, що кожен свідомо або підсвідомо прагне догодити керівникові, а не колезі з сусіднього підрозділу, а тим більше клієнтові;

- велика частина реальних робочих процесів підприємства складається з безлічі функцій, тобто виходить за рамки підрозділів. Проте у функціонально-орієнтованих структурах дуже ускладнений обмін інформацією між різними підрозділами, що приводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалим термінам вироблення управлінських рішень, і як наслідок втраті клієнтів;

- велика кількість узгоджень, що збільшують час до здобуття результату;

- яскраво виражена орієнтація керівників на збільшення чисельності персоналу і ускладнення організаційної структури;

- вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів;

- слабе делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи узгоджень;

- зниження ефективності орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат.

Відмічені недоліки зрештою і визначають кордони ефективного вживання цієї моделі. Це стабільне зовнішнє середовище, стабільні ринки, стандартний продукт, що має великий недиференційований попит з боку споживачів, невисокий темп науково-технічного прогресу і так далі. Основним принципом управління у функціональних ієрархіях є принцип управління "зверху-вниз" усередині в значній мірі ізолюваних друг від друга фун-

кціональних структур. Реальна діяльність пронизує підприємство у вигляді набору бізнес-процесів, які в більшості своїй ніким не управляються і ніхто за них не відповідає, тому що бізнес-процеси не описані і не задокументовані.

Перейти від функціональної моделі до процесної можна на основі заміни сукупності функцій діяльності на сукупність бізнес-процесів. Тобто необхідно весь бізнес підприємства представити у вигляді визначеної кількості бізнес-процесів.

Сам факт переходу до процесу як виділеного об'єкту управління, вже передбачає визначення його призначення і споживача, тобто процес насамперед "горизонтальний" і орієнтований на результат. Але процеси, загалом, існували завжди. На будь-якому аграрному підприємстві, якщо воно нормально функціонувало, на вході купувалися і поступали сировина і матеріали, а на виході вироблялася продукція, яка доводилася до споживача, — тобто процеси в тому або іншому вигляді реалізовувалися, незалежно від усвідомлення цього факту. Питання лише в тому наскільки процеси втрачали в ефективності, саме унаслідок того, що не були виділені в явному вигляді як спеціальний об'єкт управління. Впровадження процесного підходу дозволяє аграрним підприємствам підвищити ефективність роботи, виробляти різні види сільськогосподарської продукції без збільшення штату працівників, скоротити час і зменшити витрати при виробництві і доведені до споживача продукції.

Суть процесно-орієнтованого підходу полягає в тому, що кожен співробітник забезпечує життєдіяльність конкретних бізнес-процесів, безпосередньо беручи участь у них. Обов'язки, область відповідальності, критерії успішної діяльності для кожного співробітника сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного завдання або процесу. Горизонтальний зв'язок між структурними одиницями значно сильніший. Вертикальний зв'язок "начальник — підлеглий" слабшає. Відчуття відповідальності співробітника якісно міняється: він відповідає не лише за ті функції, які на нього поклав начальник, але і за бізнес-процес у цілому. Функції і результат діяльності паралельних структурних одиниць для нього важливі. Відповідальність за результат бізнес-процесу в цілому підштовхує його до відповідальності перед колегами, такими ж учасниками бізнес-процесу, як він сам.

Ідея представлення організації у вигляді набору бізнес-процесів, а управління її діяльністю як управління бізнес-процесами стала поширюватися в кінці 80-х років. Крайні компанії світу почали вирішувати для себе ці завдання і на практиці довели важливість, ефективність, економічність і прогресивність переходу на клієнто-орієнтованого виробництва і процесно-орієнтованої структури управління виробництвом.

Відомо, що існують два можливі типи змін структури:

- еволюційний, коли перехід до нової якості якщо і відбувається, то повільно, за рахунок накопичення великих послідовних змін;

- революційний (кардинальний), у результаті якого приходять до нової якості шляхом швидкої і корін-

ної ломки існуючих уявлень, норм дій, зв'язків, що склалися, і взаємин.

Найчастіше до еволюційних форм структурної перебудови прибігають тоді, коли з'являється можливість збільшити власний ринковий сегмент, налагодити виробництво нової продукції без зайвих додаткових витрат. Це або нормально працюючі підприємства, що в цілому успішно реалізують власну стратегію, займають стійке положення на ринках, виробляють продукцію, що має попит або підприємства, менеджери яких прагнуть до малоризикованих проектів і видів діяльності.

Причини, які вимушують вибрати саме радикальну зміну існуючої структури, — це низький рівень ефективності функціонування підприємства. Природним є прагнення менеджерів поламати цю негативну тенденцію і зробити підприємство таким, що динамічно розвивається і є більш ефективним. Такі прагнення зрештою обумовлені ринковим зовнішнім середовищем з її конкурентним початком і "вбудованим" механізмом обмеження витрат зверху. Всі інші причини — захват нових ринків, освоєння нових продуктів, технологій і так далі в своїй підставі мають теж прагнення до зростання ефективності.

Діяльність, направлена на різку радикальну зміну фундаментальних процесів бізнесу називається реінжинірингом. У визначенні реінжинірингу (розглядаючи термінологію М. Хаммера і Дж. Чампі) закладені 4 ключові терміни: "фундаментальний", "радикальний", "різкий" і "процес".

"Фундаментальний" говорить про те, що реінжиніринг базується на чітких принципах, що не допускають припущень і імовірнісних оцінок. Іншими словами, організація повинна знати, як відбувається бізнес, щоб змінити його.

"Радикальний" означає те, що змінюватися буде суть речей, а не методи, які з ними взаємодіють. Інакше кажучи, реінжиніринг вимагає того, щоб був переглянутий базовий процес, зміна або регенерація якого можуть спричинити глобальні перестановки у виробництві і бізнесі.

"Різкий" означає, що реінжиніринг не можна затягувати на роки. Організація може просто втратити бізнес, якщо вирішальним чином не відреагує на динамічні темпи розвитку конкурентів і нових ринків. Зазвичай реінжиніринг розтягується на 9—15 місяців, що дозволяє не лише корінним чином поміняти процеси, але також змінити психологічний і моральний настрій персоналу підприємства для розуміння того, що відбувається і що станеться після остаточного реінжинірингу.

"Процес" — це безліч кроків, дій, процедур, взаємодій, направлених на кінцеве здобуття ефективного вкладення засобів, зусиль і часу.

Одне з ключових понять, яке лежить в основі реінжинірингу — бізнес-процеси. Саме їх вдосконалення є величезним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства. А для цього необхідно осмислити природу бізнес-процесів, зрозуміти, яке значення вони мають для підприємства, як слід їх правильно змінювати. Саме увага до бізнес-процесів, їх вдосконалення вимагає від менеджерів нестандартного підходу. Посту-

пово реінжиніринг, який пропонує зламати систему, що існує на підприємстві, і побудувати її заново на основі бізнес-процесів перетворюється на наукового обгрунтовану систему управління.

ВИСНОВКИ

Переважною більшістю аграрних підприємств використовується функціонально-структурний підхід до управління, який суттєво знижує швидкість реакції на зміни зовнішніх умов, спричиняє надмірні витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу і забезпечення виконуваних ними функцій. Це зумовлює неослабний інтерес вітчизняних фахівців з менеджменту до інструментів та методів управління, які сприяють вдосконаленню діяльності аграрних підприємств, підвищенню результативності та ефективності управління ними. Серед них — зміна концептуальних підходів до формування організаційної структури управління підприємством. Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління вважається використання процесного підходу, в межах якого набула популярності концепція реінжинірингу бізнес-процесів. За цього підходу управлінська діяльність розглядаються не з позицій функціональної однорідності, а з погляду зорієнтованості на конкретний результат, що забезпечує мінімізацію витрат на управління виробництвом, скорочення термінів виконання робіт і, тим самим, максимальне наближення до споживача.

Література:

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П. Реинжиниринг бизнес-процессов. — М.: ЭКСМО, 2005. — 592 с.
2. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг. Технология реинжиниринга бизнеса. — М.: Феникс, 2007. — 416 с.
3. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. — Харків: ХНЕУ, 2009. — 368 с.
4. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. — 456 с.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. — 408 с.

References:

1. Abdikeev, N.M. Dan'ko, T.P. (2005), Reinzhiniring biznes-processov [Management], EKSMO, Moscow, Russia.
2. Kutelev, P.V. (2007), Organizacionuj enginiring. Technologia reinzhiniringa bisnesa [Management], Phenix, Moscow, Russia.
3. Lepeyko, T.I. (2009), Reinzhiniring biznes-processov: navch. posib [Management], HNEU, Harkiv, Ukraina.
4. Hammer, M. Champi, Dzh. (2007), Reinzhiniring korporacui. Manifest revolucui v bisnesi [Management], Mann, Ivanov I Ferber, Moscow, Russia.
5. Repin, V.V. Eliferov, V.G. (2004), Processniy podhod k upravljenij. Modelirovanie biznes-processov [Management], RIA "Standarty i kahestvo", Moscow, Russia. *Стаття надійшла до редакції 31.03.2014 р.*