

*Keywords: crops, producing, area, gross yield, prolificness, effectiveness.*

Рецензент: д.е.н., професор Михайлова Л. І.  
Дата надходження до редакції: 29.10.2012 р

УДК 338.24:658.589

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕІНЖІНІРИНГУ В АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

**С. К. Полтавський**, асистент, Сумський національний аграрний університет

*Формування системи управління процесом реінжинірингу в аграрному підприємстві. В статті висвітлені питання управління процесом реінжинірингу на підприємстві, визначені елементи системи управління і алгоритм управління, надані рекомендації щодо методів управління формуванням і реалізацією процесу реінжинірингу.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах більшість аграрних підприємств України потребують удосконалення процесів виробництва сільськогосподарської продукції з метою підвищення її конкурентоздатності. Вирішення зазначеної проблеми пов'язане з впровадженням підходу при якому всі виробничі (а також і інші) процеси розглядатимуться як бізнес-процеси, а система управління як процесно-орієнтована. Формуванню процесноорієнтованої управлінської системи сприяє використання реінжинірингу як інструменту і технології радикальної реструктуризації підприємства. В свою чергу, ефективне здійснення реінжинірингу вимагає якісної, детально обміркованої побудови управління самим процесом реінжинірингу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченню процесного підходу і концепції реінжинірингу бізнес-процесів присвятили свої роботи: Аллен П., Беккер Й., Давенпорт Т., Кугелер М., Робсон М., Роземенн М., Уллах Ф., Хаммер М., Чампі Дж., Якобсон І., Абдікєєв Н.М, Млинців А.О., Вілков Л., Данько Т.П., Еліферов В.Г., Захаров В.Я., Ідельменов С.В., Ісаєв Р.А., Калянов Г.Н., Кисельов а.д., Кутельов п.в., Мединський в.г., Мотишина М.С., Николенко І.П., Ойхман Е.Г., Попов Е.М., Репін В.В., Тельнов Ю.Ф., Тютюнник А.В., Уткин Е.А., Чаадаєв В.К., Черемних О.С., Черемних С.В. і ін. Але в роботах зазначених вище дослідників процесу реінжинірингу недостатньо уваги приділено організації управління цим процесом, особливо в аграрних підприємствах.

**Формування цілей дослідження.** Основною метою статті є визначення основних елементів та алгоритму системи управління процесом реінжинірингу для умов аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під системою управління процесом реінжинірингу ми розуміємо сукупність організаційних заходів яка включає в себе алгоритм, методи, техніки і технології управління формуванням і реалізацією процесу реінжинірингу на підприємстві. Алгоритм системного управління процесом реінжинірингу - це чітко визначена послідовність етапів (стадій) управління та порядок вироблення

управлінських рішень, а також формування планів і обміну інформацією та обґрунтування зон функціональної відповідальності при реалізації процесу реінжинірингу.

Для визначення сутності процесу управління реінжинірингу вважаємо за доцільне використання схеми Деминга-Шухерта «Plan-Do-Check-Action» (планування-контроль-аналіз-прийняття рішень) Основні елементи системи управління, що пропонуються для використання, наведені на рис. 1. Зазначений методологічний підхід був використаний нами в розробці управлінських заходів при проектуванні процесу реінжинірингу галузі молочного скотарства в ПрАТ «Агрофірма «Мрія» Конотопського району Сумської області.

Ми пропонуємо використовувати такий алгоритм організації управління процесу реінжинірингу на підприємстві:

1 етап. На цьому етапі відбувається ініціація проекту. Необхідно сформувати команду по реінжинірингу - працездатну, кваліфіковану і творчу команду, здібну до сприйняття на практиці перспективних інноваційних технологій. Мета створення команди по реінжинірингу - об'єднання потенціалу персоналу, вираженого в їх знаннях, в єдину систему і здобуття синергетичного ефекту від їх взаємодії [1]. Після ухвалення рішення про початок проведення реінжинірингу необхідно приступити до створення карти реінжиніринга. Для того, щоб визначити, які процеси будуть піддані реінжинірингу, необхідно, перш за все, усвідомити, які процеси існують в організації. До початку проекту необхідно чітко визначити цілі, які необхідно досягти по кожному процесу, реінжинірингу, що проектується, причому визначити в конкретних цифрах.

2 етап. Основним завданням даного етапу є діагностика існуючих процесів, їх розуміння і опис. Без опису процесів не можливо створити концепцію проведення реінжинірингу. Без знань про те, як і навіщо робиться та або інша операція, опис буде дуже загальним, придатним для попереднього обговорення, але не для конкретного впровадження. Проте витратити надто багато часу на опис того, що буде радикальним чином змінене, теж недоцільно.

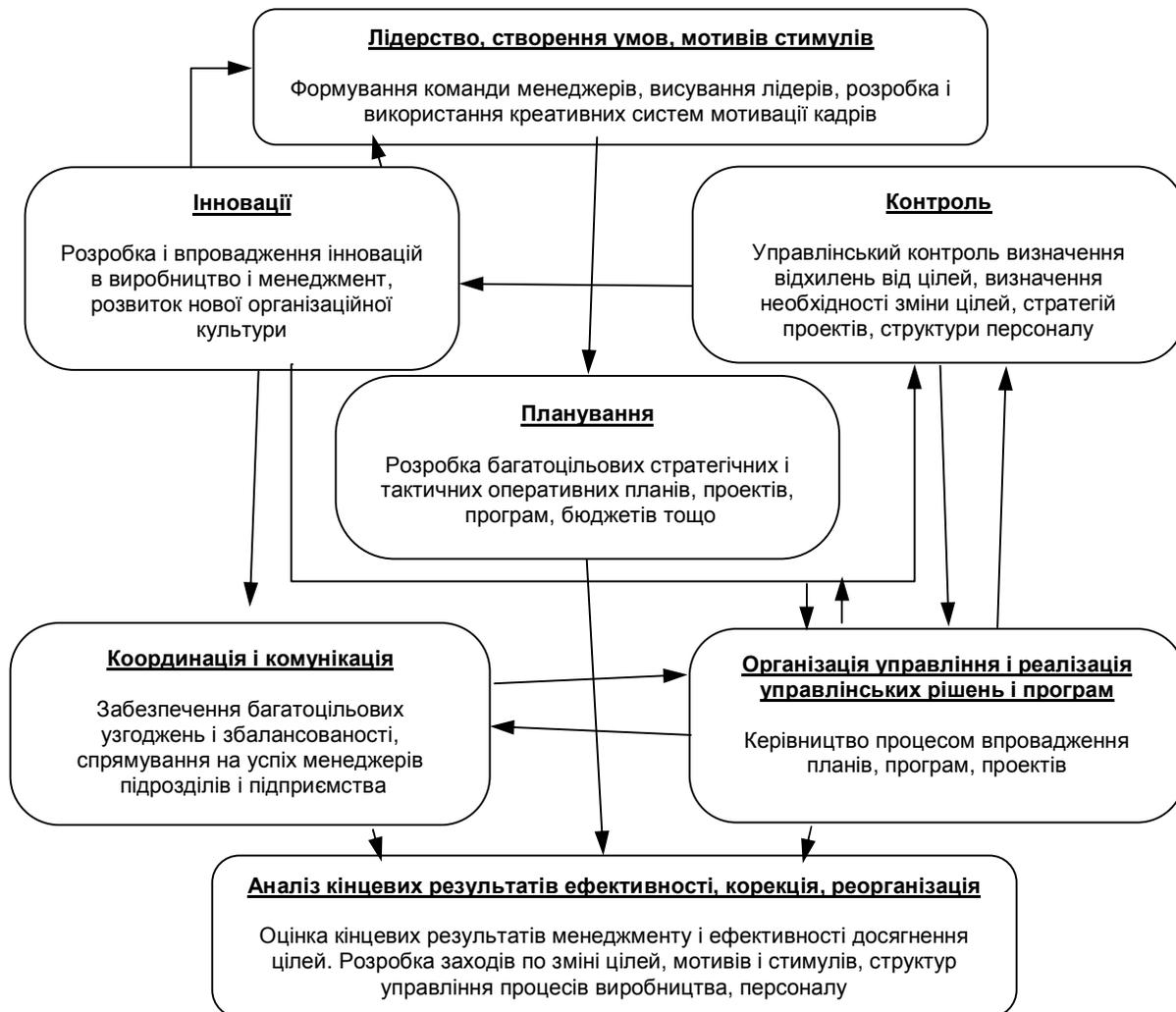


Рис. 1 Елементи системи управління процесом реінжинірингу на підприємстві

3 етап. Основні завдання даного етапу. Створення концепції дизайну. Створення дизайну. Перш ніж приступати до конкретних перетворень, необхідно все «програти» на імітаційній моделі. Модель розробляється і випробовується, перевіряється її адекватність. Успішність виконання цього етапу, у великій мірі залежить від творчого потенціалу команди і всієї організації в цілому. При розробці моделі «як повинно бути?» використовуються відомі методи дослідження систем управління. Представляється, що на цьому етапі вельми успішно можна застосовувати бенчмаркінг і метод мозкового штурму [2].

Створення бізнес-моделі організації в графічному, текстовому або якому-небудь ще вигляді, дозволяє виявити причинно-наслідкові зв'язки наочної області моделі (відобразити організаційну, функціональну або інформаційну структури організації). Наочність моделі організаційної структури (що відповідає на питання: «хто і чим займається») підвищує прозорість кордонів відповідальності співробітників.

Варіюючи змінні дані в рамках моделі, і не ризикуючи при цьому порушити виконання поточних операцій або перешкодити створенню нової системи, можна точно передбачити, порівняти або оптимізувати показники ефективності процесу.

За результатами випробування імітаційної моделі доцільно оцінити ефективність пропонувананих рішень. Реінжиніринг - витратна інновація, мають бути критерії, по яких доводиться ефективність пропонувананих рішень. Можливо, що це не завжди буде кількісний показник. Це може бути і показник оцінки якості системи управління.

Розрахунок економічної доцільності реінжинірингу включає в себе зіставлення можливих витрат і потенційної економічної вигоди від використання нового рішення. Для цього можуть аналізуватися такі параметри, як період окупності системи, чиста приведена вартість, норма рентабельності, загальна вартість і ін. Мета всього цього процесу — хоч би приблизно оцінити економічну ефективність рішення.

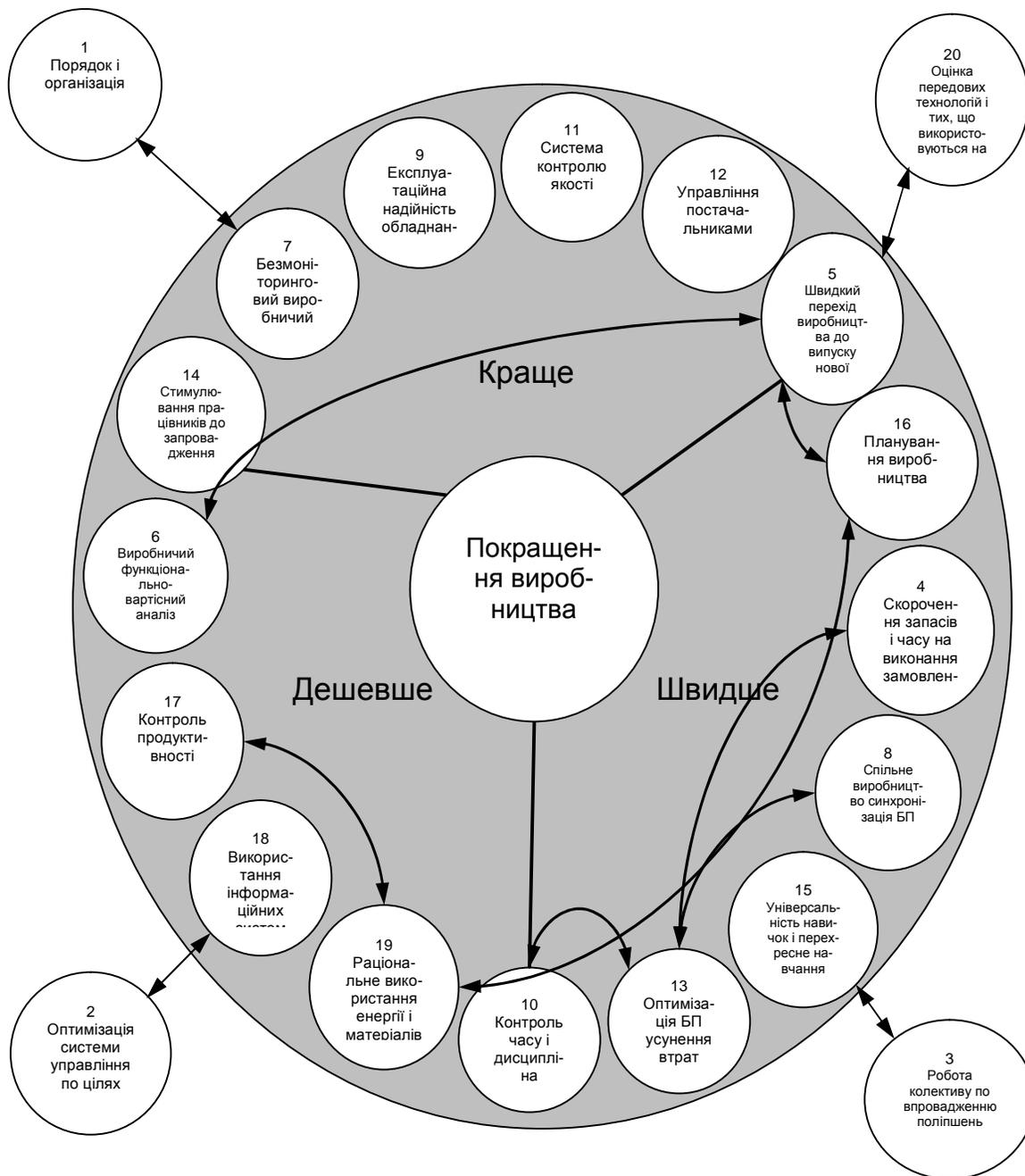


Рис. 2 Модель «20 ключів»

4 етап. В основі реінжинірингу лежить принцип проектування процесів "з чистого аркуша". Бажаного "ідеального" процесу можна досягти методом послідовних наближень. Впровадження кожного наближення при такому підході називається "релізом" [3]. "Релізи" взаємозв'язані між собою як "круги на воді" – кожен подальший реліз все більше наближається до ідеального процесу. Для впровадження кожного "реліза" представляється доцільним використовувати пропоновану Хаммером трьохстадійну стратегію впровадження – лабораторна стадія, стадія пілотного проекту

і стадія тиражування [4].

5, 6 і 7 етапи – це етапи лабораторної стадії, пілотного впровадження і тиражування відповідно. Ці етапи повторюються по кожному релізу ітераційно, до тих пір, поки мета не буде досягнута. Способи впровадження і порядок дій необхідно вибирати виходячи з конкретної ситуації. Доцільнішим представляється варіант одночасної зміни організаційної структури і впровадження нових процесів.

Безпосередньо для впровадження процесів існують різні стратегії [4]:

- пілотне впровадження;
- крок за кроком;
- стратегія «великого вибуху».

Вибір однієї з описаних вище стратегій багато в чому обумовлений конкретною ситуацією.

8 етап. Основні завдання даного етапу: Загальне підведення підсумків. Оцінка ефективності проекту. Запорукою успішного проведення проекту по реінжинірингу в організації є достатнє його фінансування, що дозволяє запровадити нову технологію у повному об'ємі.

В якості одного з методів управління процесом реінжинірингу ми пропонуємо використання моделі «20 ключів» (В.В. Ільїна). Вона допомагає визначити сукупність заходів, які є найбільш доцільними для реалізації в процесі реінжинірингу і сприяє отриманню синергетичного ефекту від впровадження цих заходів. На рис. 2 наведена діаграма зазначеної моделі [5]. Слід звернути увагу на те, що вказана кількість «ключів» більш вдало спрацьовує при процесному управлінні. Зазначений метод був апробований нами в ПрАТ «Мрія» Конотопського району Сумської області при обґрунтуванні моделі реінжинірингу процесу виробництва озимої пшениці.

**Висновки:** Узагальнюючи вище викладене,

можемо зробити наступні висновки:

- успішне проведення реінжинірингу на підприємстві залежить від якості управління процесом формування і реалізації процесу реінжинірингу;

- система управління процесом реінжинірингу підприємства повинна включати в себе наступні елементи: лідерство, створення умов, мотивів стимулів; інновацій; планування; контроль; координацію і комунікації; організаційне управління і реалізацію управлінських рішень і програм; аналіз кінцевих результатів і ефективності, корекцію і реорганізацію;

- алгоритм здійснення управління процесом реінжинірингу може складатись з 8-ми (етапів): (I етап – ініціалізація проекту; II етап – діагностика і розробка моделі «як повинно бути»; III етап – формування основних завдань; IV етап – проектування «релізів»; V, VI, VII етапи – апробація імітаційної моделі і реалізація проекту реінжинірингу; VIII етап – підведення підсумків і визначення ефективності проекту;

- в якості окремого методу управління при формуванні і реалізації процесу реінжинірингу може бути використана модель «20 ключів».

#### **Список використаної літератури:**

1. Блинов А.О. Системное управление проведения реинжиниринга бизнес-процессов организации / Блинов А.О., Рудакова О.С. Вісник донецького університету, Сер. В: Економіка і право, спецвип., Т.2, 2011 – с. 14-20.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / Аистова М.Д. – М.: Альпина Паблшер, 2002. – 287 с.
3. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. / Хаммер М., Чампи Дж. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
5. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / Ильин В.В. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006 – 176 с.

*Формирование системы управления процессом реинжиниринга в аграрном предприятии. Полтавский С.К. В статье освещены вопросы управления процессом реинжиниринга на предприятии, определенные элементы системы управления и алгоритм управления, предоставлены рекомендации, относительно методов управления формирования и реализации процесса реинжиниринга.*

*Building the system to manage the process of re-engineering at agricultural enterprise. Poltavskiy, S.K. The article sheds light on how to manage the process of re-engineering at an enterprise, defines the elements of the management system and the algorithm of management, and gives recommendations on how to coordinate set-up and execution of re-engineering process.*

Рецензент: д.е.н., професор Борисова В.А.  
Дата надходження до редакції: 13.04.2012 р.