

ОСОБЛИВОСТІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ РЕІНЖИНІРИНГУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Статтю присвячено дослідженню особливостей зарубіжного досвіду реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства. Надано визначення реінжинірингу та реінжинірингу інноваційної діяльності. Визначено передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства. Встановлено, що основними причинами є: наявність або наближення кризи управління інноваційною діяльністю на підприємстві; можливість стрімкого розвитку інноваційного потенціалу за умов реорганізації бізнес-процесів; низька ефективність інноваційних бізнес-процесів; можливість прискорити інноваційний розвиток підприємства; застаріла та неефективна модель інноваційного менеджменту на підприємстві тощо. Проведено аналіз зарубіжного досвіду реінжинірингу інноваційної діяльності. У якості доказу перспективності та необхідності реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства наведено приклади компаній ВАТ «Мобільні ТелеСистеми» та компанії «Intel Corporation». На основі опрацьованого матеріалу визначено реінжиніринг інноваційної діяльності як інструмент адаптації до зовнішніх умов, що значно дешевше нової технології.*

***Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процес, інновація, інноваційна діяльність, досвід.*

**Собко А.Ю.,
Жигалкевич Ж.М.**

ОСОБЕННОСТИ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА РЕИНЖИНИРИНГА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Статья посвящена исследованию особенностей зарубежного опыта реинжиниринга инновационной деятельности предприятия. Дано определение реинжиниринга и реинжиниринга инновационной деятельности. Определены предпосылки реинжиниринга инновационной деятельности предприятия. Установлено, что основными причинами являются: наличие или приближение кризиса управления инновационной деятельностью на предприятии; возможность стремительного развития инновационного потенциала в условиях реорганизации бизнес-процессов; низкая эффективность инновационных бизнес-процессов; возможность ускорить инновационное развитие предприятия; устаревшая и неэффективная модель инновационного менеджмента на предприятии и тому подобное. Проведен анализ зарубежного опыта реинжиниринга инновационной деятельности. В качестве доказательства перспективности и необходимости реинжиниринга инновационной деятельности предприятия приведены примеры компаний ОАО «Мобильные ТелеСистемы» и компании «Intel Corporation». На основе разработанного материала определен реинжиниринг инновационной деятельности как инструмент адаптации к внешним условиям, значительно дешевле новой технологии.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процесс, инновация, инновационная деятельность, опыт.

**Sobko O. Yu.
Zhygalkevych Zh.M.**

FOREIGN EXPERIENCE FEATURES IN REENGINEERING OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

Annotation. The article is devoted to research of foreign experience features in reengineering of innovative activities of the enterprise. The definition of reengineering and reengineering of innovation activity is given. The preconditions of reengineering of innovation activity of the enterprise are determined. It is established the main reasons are: presence or approach of innovation management crisis at the enterprise; possibility of rapid development of innovative potential in the conditions of reorganization of business processes; low efficiency of innovative business processes; the opportunity to accelerate the innovative development of the enterprise; outdated and ineffective model of innovation management at an enterprise, etc. The analysis of foreign experience of reengineering of innovative activities of the enterprise is carried out. As proof of perspectives and necessity of reengineering of innovative activities, the examples of companies of OJSC "Mobile TeleSystems" and "Intel Corporation" company are presented. Based on the processed material the reengineering of innovation activity as an instrument of adaptation to external conditions, which is much cheaper than the new technology, is determined.

Key words: reengineering, business process, innovation, innovation activity, experience.

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Динаміка економіки та розвиток підприємництва спрямовують підприємства на інноваційний шлях розвитку та нарощування інноваційного потенціалу. Інноваційна орієнтованість – вимога до сталого розвитку підприємства, до поліпшення показників його діяльності та підвищення конкурентних позицій.

З зарубіжного досвіду рушійною силою інноваційного розвитку є реінжиніринг інноваційної діяльності, як радикальний підхід до всіх процесів на підприємстві. Отже, актуальність поданого дослідження зумовлена орієнтацією вітчизняних підприємств на інноваційний розвиток, що потребує реорганізації

бізнес-процесів та формування механізму реінжинірингу інноваційної діяльності, як інструменту адаптивності до зовнішніх змін.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Проблемам реінжинірингу присвячено велику кількість наукових робіт та досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема: Хаммера М., Чампі Дж., Чекуліна Т.А., Некрасова В.Ю, Барбишева Б.В., Виноградової О.В., Темпеля О.А., Таранюк Л.М. та ін. Але питання реінжинірингу інноваційної діяльності розкриті недостатньо та потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз та дослідження зарубіжного досвіду реінжинірингу інноваційної діяльності підприємства.

Результати дослідження. Поняття реінжинірингу з'явилося відносно недавно. Проте цей підхід до реорганізації діяльності підприємства набуває все більшої популярності.

У загальному визначенні реінжиніринг — фундаментальне переосмислення, радикальне переорієнтування боргових процесів для досягнення результатів стрибкоподібного поліпшення вирішальних показників діяльності організації [1].

Реінжиніринг можна застосовувати і до самої інноваційної діяльності з метою її координації та адаптації до умов ринку. Передумовами реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств визначено наступні (рис. 1.1):

Реінжиніринг інноваційної діяльності є одним з невід'ємних інструментів адаптації, що передбачає фундаментальне переосмислення інноваційних процесів на підприємстві, радикальний підхід до їх реорганізації. Метою реінжинірингу є досягнення максимально ефективного використання інноваційних можливостей і потенціалу, поліпшення фінансово-економічних показників і підвищення конкурентних позицій підприємств.

Існує безліч причин, які породжують необхідність проведення реінжинірингу інноваційної діяльності. Серед них можна виділити:

- наявність або наближення кризи управління інноваційною діяльністю на підприємстві;



Рис. 1.1. Передумови реінжинірингу інноваційної діяльності підприємств

Складено на основі [1].

- можливість стрімкого розвитку інноваційного потенціалу за умов реорганізації бізнес-процесів;
- низька ефективність інноваційних бізнес-процесів;
- можливість прискорити інноваційний розвиток підприємства;
- застаріла та неефективна модель інноваційного менеджменту на підприємстві тощо.

Пропонуються деякі приклади реінжинірингу інноваційної діяльності в зарубіжній практиці.

ВAT «Мобільні ТелеСистеми» («МТС»)

ВAT «Мобільні ТелеСистеми» («МТС») – це провідний оператор інтегрованих телекомунікаційних послуг в Росії та країнах СНД. Основна діяльність компанії – це надання послуг цифрового кабельного телебачення, високошвидкісного інтернету та телефонії приватним і корпоративним клієнтам на базі сучасних оптоволоконних кабельних технологій. Компанія знаходиться у постійному пошуку інноваційних рішень та нових можливостей у своїй галузі.

Проте у інноваційній діяльності компанії був один гальмівний фактор розвитку – відсутність алгоритму взаємодії структур, які задіяні в бізнес-процесі надання послуг клієнтам. Ця проблема призводила до збільшення часу виконання роботи, неефективного розподілу обладнання по вузлах доступу, втрати інформації про заявки на підключення, порушення термінів виконання, появи фіктивних абонентів.

Компанії, що працюють в телекомунікаційній сфері, особливо філії та дочірні підприємства міжнародних операторів зв'язку використовують широке коло незалежних автономних систем для ведення своєї діяльності – надання послуг та ведення їх обліку, кожна з яких підтримує відповідну операцію для ведення обліку виручки, кількості наданих послуг та обладнання, розрахунку з абонентами тощо. Зазвичай експлуатацією однієї такої системи займається окремий відділ чи підрозділ у тому випадку, якщо необхідно узгодити дані, що знаходяться в різних системах. У зв'язку з цим виникають розбіжності, що призводить до виникнення ряду проблем, які, в кінцевому результаті, відображаються на загальних показниках діяльності підприємства та результативності його інноваційної діяльності. Наприклад, у збільшенні терміну вирішення виробничих завдань, затримці в наданні послуг, формування невірної статистики та прийнятті помилкових рішень.

Результатом реінжинірингу інноваційної діяльності компанії ВАТ «МТС» стала розробка та впровадження стандарту виконання бізнес-процесів, що дозволяють вирішити перераховані вище проблеми: підвищити контрольованість виконання роботи шляхом регламентації діяльності співробітників різних систем, підвищити ефективність діяльності підрозділів, задіяних в інноваційній діяльності за рахунок перерозподілу деяких видів робіт тощо [2].

«Intel Corporation»

Компанія «Intel Corporation» – це найбільший у світі розробник-виробник елементів та пристроїв для IBM сумісних персональних комп'ютерів. Ця організація одразу почала свою діяльність з інновацій. Довгий час була відповідальна за більшість інновацій у сфері обладнання для персональних

комп'ютерів, проте і зараз знаходиться на інноваційному шляху розвитку. Загалом, одне з найбільш інноваційно-активних підприємств.

Вже майже півсторіччя виробництво мікросхем та транзисторів – основні види діяльності компанії. Головна конкурентна перевага на цьому ринку – розмір комп'ютерного елемента. Завдяки запеклій конкурентній боротьбі у досягненні найменшого розміру механізму компанії цієї галузі зробили великий прорив та крок уперед у розвитку. Саме тому, смартфони можуть робити такі операції, з якими раніше не міг справитись навіть великий комп'ютер. До 2007 року всі підприємства-виробники транзисторів мали велику проблему, чим менший був розмір транзистора, тим сильніше нагрівався при його роботі мікросхем. Проте, в 2007 році компанія «Intel Corporation» зробила прорив, вийшовши на ринок з транзисторами з нового матеріалу. Першою основною перевагою цих транзисторів була швидкість роботи, другою – при роботі виробляють набагато менше тепла, тобто не перегріваються. Це безумовно підтвердило лідируючі позиції компанії на своєму ринку та титул інноваційно-активної компанії.

За цим проривом підприємства стоїть не просто радикальна інновація, як здавалося на перший погляд, а саме інноваційний підхід до бізнес-процесів – реінжиніринг інноваційної діяльності.

Автором плану реінжинірингу інноваційної діяльності «Тік-Ток» у 2000 році був CEO компанії, Пол Оттеліні. Метою плану було утримання лідерства компанією. В основу якого були взяті основні три бізнес-процеси підприємства: дослідження, виробництво, збір інформації з ринку. Оттеліні зрозумів, що динамічність та швидкий розвиток технологій вимагає від кожного з цих процесів інноваційного підходу і лише так можна отримати конкурентні переваги. Проте проблема була наступною: ефективно розвивати бізнес-процеси дослідження і виробництва одночасно неможливо, адже вони мають свою циклічність та взаємозалежність (інженери-дослідники у своїй діяльності базувалися на вже існуючі на той момент технології виробництва і не могли передбачити, як ці технології зміняться в найближчому майбутньому і чи зміняться взагалі). Фахівці, відповідальні за виробництво, були зайняті пошуком найбільш ефективних

способів втілення в життя попередніх ідей дослідників. Саме стратегія «Тік-Ток» була створена для вирішення цієї проблеми. Рішення виявилось настільки ж геніальним, наскільки воно було простим. Кожен рік у компанії оголошувався як рік «Тік» або рік «Ток». В роки «Тік» компанія зобов'язувалась впровадити мінімум одну глобальну інновацію у виробничій сфері, тобто виконувати частину програми, спрямовану на ключовий процес виробництва. В роки «Ток» – розробити новітній продукт для відділу досліджень, зокрема, нові транзистори та нову архітектуру мікропроцесорів. Щодо третього ключового для компанії бізнес-процесу, аналізу інформації на ринку, це стало основою для визначення завдань для перших двох. Ця стратегія гарантувала компанії інноваційний розвиток у всіх напрямках та утримання споживачів шляхом відповіді на їх запити [3].

Цей досвід може використати будь-яка компанія, незалежно від специфіки її діяльності. Ця стратегія реінжинірингу «Тік-Ток» надала ряд переваг компанії:

1. Вказала на періодичність та циклічність до впровадження інновацій, таким чином «Intel Corporation» була постійно інноваційно-активною та відповідала усім вимогам ринку;
2. Допомогла уникнути неузгодженості, викликані взаємозалежністю паралельних бізнес-процесів на підприємстві;
3. Зв'язала технологічні процеси компанії з потребами та вимогами ринку та до кінцевими споживачами.

Також універсальністю моделі «Тік-Ток» є те, що її можна використовувати як у довгостроковій перспективі (що і зробила компанія «Intel Corporation»), так і в короткостроковій. В залежності від цілей, що поставила компанія та від циклічності, на яку вона орієнтується.

Подані два абсолютно різних приклади успішного реінжинірингу інноваційної діяльності компанії обґрунтовують позитивний вплив на ефективність реорганізації інноваційних бізнес-процесів підприємства. Проте, потрібно визначити чітко мету реінжинірингу, поставити конкретні цілі, описати кроки, обов'язково мати відповідальну особу. Якщо детально пропрацювати план та скласти ефективну стратегію – підприємство доб'ється максимізації успіху.

Висновки: Таким чином, реінжиніринг інноваційної діяльності підприємства спрямований на форсайт, швидку реакцію до мінливих умов ринку та зниження ступеня ризиковості реінжинірингового проекту. Він є універсальним інструментом інноваційної діяльності підприємства. Проте потрібно врахувати, що реінжиніринг інноваційної діяльності вимагає формування саме комплексного підходу, що охоплює всю структуру підприємства, зокрема урахування фінансових можливостей, майнового та кадрового забезпечення підприємства та інших структурних елементів, що необхідні для проведення реінжинірингу.

Література

1. Реинжиниринг бизнес-процессов: сущность и методология [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/>
2. Реинжиниринг инновационной деятельности на примере компании ОАО «МТС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://econ.bobrodobro.ru/100731>
3. Реинжиниринг бизнес-процессов: реальные кейсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.bitrix24.ru/reinzhiniring-biznesprotsessov-realnye-keysy/>

References

1. Reinzhiniring biznes-protsessov: suschnost i metodologiya [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.elitarium.ru/reinzhiniring-biznes-process-kompanija-sotrudniki-rukovodstvo-izmeneniya/>
2. Reinzhiniring innovatsionnoy deyatelnosti na primere kompanii ОАО «MTS» [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://econ.bobrodobro.ru/100731>
3. Reinzhiniring biznes-protsessov: realnyie keysyi [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: <https://blog.bitrix24.ru/reinzhiniring-biznesprotsessov-realnye-keysy/>