

яють мінімізації втраченої вигоди. В той же час вертикальна складова організаційної структури дозволяє мінімізувати витрати за рахунок ефективного використання ресурсів. Тому залежно від обраних цілей і стратегії їх досягнення, обирається певний тип ОСУ, організаційної культури та ін.

Слід пам'ятати, що формування або внесення змін в систему управління та в її елементи слід здійснювати з урахуванням впливу на неї ряду чинників, які ми поділяємо на ендогенні та екзогенні. До екзогенних чинників ми відносимо складність і динамізм оточення, рівень конкуренції в галузі, технологію виробництва, фазу життєвого циклу галузі, а до ендогенних — професійну характеристику управлінського персоналу, стадію життєвого циклу підприємства, участь підприємства в інтеграційних структурах, інтереси зацікавлених осіб, що впливають на діяльність підприємства. Залежно від ситуації, що склалась, сила і характер впливу на систему управління і її елементи кожного з вище перерахованих чинників може змінюватись. Це вимагає першочергового балансування елементів системи управління відносно вимог ендогенних і екзогенних чинників, а вже потім узгодження безпосередніх характеристик елементів системи управління. Здійснення цих процедур дозволить збалансувати систему управління відносно встановлених цілей функціонування підприємства.

Використання принципу збалансованості при побудові, перепроектуванні або внесенні змін до системи управління підприємством, дозволить менеджерам отримати один з необхідних інструментів досягнення поставлених перед підприємством цілей, що, в свою чергу, дозволить підвищити показники ефективності діяльності підприємства в цілому.

**Н. Г. Голіонко**, асистент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

*У статті подається розуміння поняття реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Аналізуються передумови, мета, властивості, етапи реалізації та наслідки реінжинірингу.*

Реінжиніринг бізнес-процесів не можна назвати новим методом управління компанією, оскільки його основи були закладені ще у 80-х роках, а успішна апробація великими іноземними компаніями триває з початку 90-х років ХХ століття. Проте впровадження реінжинірингу на вітчизняних підприємствах не набуло масового характеру.

Виходячи з суспільно-історичної сутності *реінжинірингу* *бізнес-процесів* (РБП), яка полягає у заміні капіталістичних (промислових) систем управління підприємством на різні форми співволодіння ним [1], очевидно, що для вітчизняних підприємств з усталеною ієрархічною авторитарною системою управління, непрозорою і неадекватною системою контролю і мотивації персоналу долати перехід до сучасної гнучкої організації, зорієнтованої на споживача, буде нелегко. Не виключено, що статистичні дані успішної реалізації проектів реінжинірингу, наведені авторами книги «Реінжиніринг корпорацій» [2], для України можуть бути ще гіршими. Однак, відповідно до *мети реінжинірингу* — радикальної перебудови бізнес-процесів і досягнення істотного підвищення їх продуктивності шляхом використання потужних сучасних інформаційних технологій — такі зрушення принесуть справжній успіх в разі належного їх виконання. «Якщо ви знаєте правила та уникаєте помилок, вірогідність успіху є дуже високою», — запевняє автор методу -Майкл Хаммер.

Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тому принципового значення набувають узгодженість, взаємообумовленість та взаємодоповнюваність дій кожного робітника.

Головною *метою РБП* є значне прискорення реакції підприємства на зміну вимог споживачів при одночасному покращенні операційної діяльності і багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і збуту. До основних *властивостей реінжинірингу* науковці відносять відмову від застарілих правил і підходів ведення бізнесу; радикальну перебудову способів господарської діяльності; впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством; приведення до значного покращення показників його діяльності тощо.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій: в умовах глибокої кризи, яка пов'язана з високим (неконкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії; при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні доходності тощо); коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

*Впровадження реінжинірингу*, як правило, ознаменовано переходом від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої організації, в основі якого лежить реалізація ланцюжка створення споживчої вартості, на початку і в кінці якої знаходиться споживач. В процесі переходу послідовно виконуються такі *етапи впровадження РБП*:

1) здійснення комплексного аналізу існуючих бізнес-процесів на підприємстві з погляду створення споживчої вартості, що дозволяє виявити слабкі і сильні сторони організації бізнесу;

2) розробка еталонної моделі організації бізнесу, у якій закладені цілі майбутніх покращень, і до якої слід наближати існуючу систему організації бізнесу. Одночасно створюється оціночна система результатів бізнесу відповідно до існуючих поставлених цілей досягнення бізнесу;

3) реалізація закладених в еталонній моделі цілей, зниження впливу негативних чинників, впровадження нового стилю управління підприємством. Втілення елементів нової моделі на практиці вимагає вмілого переходу від старих процесів до нових;

4) здійснення регулювання інтегрованих процесів після впровадження запланованих змін на основі бенчмаркінгу<sup>1</sup>.

Реінжиніринг викликає безліч змін не тільки у бізнес-процесах. Формуються нові функції персоналу, посадові інструкції, система мотивації, програма підготовки співробітників, організаційні структури, системи управління, в тому числі інформаційні, — все, що зв'язано з процесом, має бути реорганізовано взаємопов'язаним чином.

Для вітчизняних підприємств початковими кроками по реалізації методу реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути:

- скасування менталітету «плановиків»;
- трансформація бюрократичної системи управління підприємства у крос-процесну побудову організації, орієнтація на потреби споживача, а не на виробництво;
- оптимізація організаційної структури підприємства, тобто підпорядкування її ринку.

Саме реінжиніринг, як революційний метод трансформації компанії, дозволить українським підприємствам не просто залишитися «на плаву», але і забезпечити довгострокові перспективи розвитку і зростання.

## ЛІТЕРАТУРА

1. М. Гиматов. Піраміда сутностей реінжиніринга // [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru).
2. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи «Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі» // [http://www.e-executive.ru/reading/newfolder2921/article\\_3817/](http://www.e-executive.ru/reading/newfolder2921/article_3817/)

**Л. П. Гордієнко**, асистент,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## РАЦІОНАЛЬНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ЗАТРАТ У НЕЗАВЕРШЕНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні проблема оперативного рівня витрат у незавершене виробництво набуває значної актуальності. З економічної точки зору до незавершеного виробництва відносять продукцію, що не пройшли всі стадії обробки, перед-

---

<sup>1</sup> Бенчмаркінг — безупинний, систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого — створення і підтримка системи безупинних покращень результативності бізнесу.