

Володькіна М.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
maryna.volodkina@gmail.com

Данилюк В.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
viacheslav.danyliuk@kneu.ua

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. Розглянуто доцільність, причини, передумови та принципи впровадження реінжинірингу бізнес-процесів з метою досягнення значних позитивних змін у показниках діяльності бізнес-організацій.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, фундаментальне переосмислення, радикальне перепроєктування

Актуальність. Розвиток сучасних бізнес-організацій потребує застосування нового інструментарію, який дає можливість перепроєктувати та удосконалювати операційну та управлінську діяльність бізнес-організації, зробити її більш продуктивною та конкурентоспроможною, при цьому забезпечивши раціональне використання ресурсів бізнес-організації, що обумовлює використання часткової, а у деяких випадках повної перебудови бізнес-процесів.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у висвітленні концептуальних засад реінжинірингу бізнес-процесів у контексті підвищення ефективності діяльності бізнес-організації.

Результати. Сучасні компанії мають доволі складну організацію, яка визначається широким спектром напрямів діяльності, територіальним розподілом підрозділів, множиною ділових зв'язків з партнерами. При цьому зростає динамічність бізнес-процесів, що обумовлено постійними змінами потреб ринку, постійними технологічними удосконаленнями, високим рівнем конкуренції. У підсумку менеджмент бізнес-організацій переходить від управління окремими ресурсами та функціональними підрозділами до управління бізнес-процесами, які зв'язують в одне ціле діяльність всіх структурних утворень бізнес-організації.

У якості конкретних об'єктивних причин, які продукують необхідність суттєвих змін в операційній діяльності та її організації, провідними дослідниками виокремлюються такі внутрішні взаємопов'язані причини:

- зростання складності нових продуктів у такому ступені, коли ні один конкретний працівник, ні навіть група спеціалістів не можуть знати всі технічні деталі та характеристики продукції. Це є характерним для ІТ-компаній, для інвестиційних та страхових компаній, для бізнес-організацій автомобілебудівної промисловості;
- неефективність подальшого збільшення кількості працівників на всіх рівнях бізнес-організації для вирішення складних управлінських завдань;
- не завжди достатня віддача від інвестицій в комп'ютерні системи та інформаційні технології. Як свідчить практика, само по собі використання комп'ютерів докорінно не змінювало процесу ведення справ, не змінювало обсяги потоків документів, точки прийняття рішень, їх кількість. Тільки поява якісно нових ІТ-технологій змінила ситуацію, коли вони стали не тільки підштовхувати бізнес-організації до удосконалення бізнес-процесів, але й давати на це реальні кошти.

Для вдосконалення для розвитку бізнес-організацій у теперішній час використовуються методи, що дозволяють вирішити проблему ефективного використання потужних концептуальних, математичних та технічних засобів, один із яких – реінжиніринг бізнес-процесів. За визначенням М. Хаммера, реінжиніринг бізнес-процесів передбачає

фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення корінних покращень у показниках діяльності бізнес-організацій.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, що спрямовується на спрощення організаційної структури, перерозподіл та мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів. У процесі реінжинірингу відбувається фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких змін (стрімкого зростання) ключових показників діяльності бізнес-організації.

Під фундаментальним переосмисленням основна увага зосереджується на питаннях, чому бізнес-організація робить те, що вона робить, чому бізнес-організація робить те, що вона робить у такий спосіб, а також якою хоче стати бізнес-організація.

У свою чергу, радикальне перепроєктування передбачає перепроєктування всього процесу (відкидаються всі існуючі структури та процедури і пропонується абсолютно інший спосіб роботи).

Для бізнес-організацій з високим ступенем диверсифікації бізнесу, великою кількістю партнерських взаємозв'язків реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує виконання таких завдань:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яке призводить до скорочення циклу виготовлення та продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, наслідком чого слугують підвищення оборотності капіталу та зростання всіх економічних показників;
- оптимізація використання ресурсів в різних бізнес-процесах, результатом чого виступає зменшення витрат та забезпечується оптимальне сполучення різних видів діяльності;
- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку, та відповідно підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- синхронізація та координація одночасно виконуваних бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів, який здійснюється з визначеною періодичністю, один раз на 5-7 років, є спрямованим у подальшому на безперервний інжиніринг бізнес-процесів, тобто постійну адаптацію бізнес-процесів до зовнішнього середовища, яке змінюється.

Практичні впровадження дозволяють узагальнити ключові принципи реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Горизонтальне стиснення (інтегрування процедур). Передбачає скорочення часу на виконання бізнес-процесу завдяки інтегруванню декількох процедур в одну.
2. Вертикальне стиснення (самостійні рішення виконавців). Наділення співробітників додатковими повноваженнями на прийняття рішень дозволяє розтрусити процес, мінімізувавши число взаємодій по вертикалі. По ряду питань працівник більше не повинен звертатися до керівництва, витрачаючи свій час і відволікаючи менеджерів. Зрозуміло, співробітнику необхідно бути, відповідним чином, підготовленим до прийняття рішень.
3. Природний порядок етапів. Штучна черговість при лінійній послідовності негативно відбивається на темпах роботи. Природний хід речей часто дозволяє виконувати кілька видів діяльності разом, скорочуючи загальний час.
4. Доцільність розподілу функцій. Головне не в розписаному колісах функціоналі і організаційній структурі, а в залежності від процесу і необхідності його ефективного виконання. Потрібно працювати над активним залученням гравців,

які, звично, розглядаються поза межами проекту: постачальників і клієнтів. Такі рішення часто застосовуються в рамках методики «точно вчасно».

5. Багатоваріантність реалізації процесу. Жорсткість і не адаптивність поступаються місцем орієнтації на максимум виконавських варіантів, кожен з яких вибирається виходячи з ситуації, стану тощо.
6. Скорочення кількості входів в процес. Щоб удосконалити процес, необхідно прибирати входи, що вимагають зіставлення з іншими. Численні звірки займають багато часу: число відпускних днів потрібно спів віднести з відгулами, позначки про відсутність по хворобі – з лікарняними листами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами і т. д. Все це призводить ще й до плутанини в процесі.
7. Мінімізація контролю та перевірок. Перевірочні дії, як і контроль, не додають цінності продукту. Потрібно об'єктивно оцінювати витрати на них і співвідносити з вартістю можливої помилки, на запобігання або усунення якої спрямовані заходи.
8. Зниження частки погоджень. Для удосконалення процесу необхідно скорочувати зовнішні (по відношенню до процесу) точки контакту, адже узгодження також не додають вартість продукту.
9. Єдина точка контакту. Уповноважений менеджер стає єдиним контактом для клієнта. Щоб володіти повною інформацією, співробітник повинен мати доступ до всіх задіяних у процесі інформаційних систем і виконавців.
10. Поєднання централізованих та децентралізованих операцій. В цілях вдосконалення процесу деякі операції необхідно децентралізувати (можливо, адміністративно), інші, навпаки, зробити централізованими (наприклад, через концентрацію інформації в єдиний агрегат з розмежуванням прав доступу). Сучасні технології дозволяють поєднувати переваги в системі операцій.

У свою чергу, досвід впровадження принципів реінжинірингу бізнес-процесів передбачає урахування ключових факторів, які здійснюють суттєвий вплив на процес реінжинірингу, а саме: мотивація, організація управління проектом, наділення відповідними повноваженнями співробітників у команді, яка виконує проект реінжинірингу та контролює його проведення, комунікації, бюджет проекту, технологічна підтримка, консультації.

Мотив здійснення проекту реінжинірингу має бути чітко визначений та зафіксований. При цьому вище керівництво має бути абсолютно впевненим, що цей проект дасть значний результат, і розуміти, що отриманий результат продукує зміну структури організації.

Проект має виконуватись під керівництвом Топ-менеджерів, і зазвичай типовою помилкою сучасними дослідниками виокремлюється те, що відповідальним за проект призначається особа не високого посадового рангу. У команді, яка виконує проект реінжинірингу обов'язковим є сприйняття членами команди своїх нових обов'язків у контексті проведення реінжинірингу.

Проект повинен мати свій бюджет, особливо якщо планується інтенсивне використання інформаційних технологій, і тому рекомендується розглядати реінжиніринг як венчурний за характером проект. Також слід зазначити, що проведення робіт по реінжинірингу потребує необхідної підтримки, – наявності відповідних методик та інструментальних засобів.

Суттєву допомогу у здійсненні реінжинірингу (особливо, коли це відбувається уперше) надають експерти (консультанти), які виконують підтримуючу, а не управлінську роль.

Реалізація проектів реінжинірингу бізнес-процесів має бути спрямована на оптимізацію бізнес-процесів, необхідні зміни в організаційній структурі бізнес-організації, усунення надмірної кількості рівнів управління, що сприяє наближенню керівництва до безпосереднього контакту з виконавцями та споживачами. Також трансформується і функція менеджерів (від контролюючих до консультаційних), змінюється процес реалізації

адміністративних функцій, відбувається зміна критеріїв просування працівників кар'єрними щаблями в залежності від ефективності виконання роботи.

Висновки. Ефективне застосування процесного підходу в управлінні передбачає перепроєктування та удосконалення управлінської діяльності на основі часткової або повної перебудови бізнес-процесів. Така перебудова на основі концепції реінжинірингу дозволяє досягти значних позитивних змін у діяльності бізнес-організації. У процесі реінжинірингу може відбуватися як фундаментальне переосмислення, так і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких змін (стрімкого зростання) ключових показників ефективності.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку/Б.М. Андрушків, Л.М. Мельник //Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Вип. 2 (12). – Том 1. – С. 92-98.
2. Біловодська О.А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств [Текст] : монографія / О. А. Біловодська. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.
3. Bormann, S. 2020. Strategic priorities and organizational design. *Journal of Management Accounting Research* 32(3): 7-26.

Volodkina M.V.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
maryna.volodkina@gmail.com

Danyliuk V.O.,

PhD, Associate Professor of Management Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
viacheslav.danyliuk@kneu.ua

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING

Summary. *The expediency, reasons, prerequisites and principles of the implementation of business process reengineering in order to achieve significant positive changes in the performance indicators of a business organization are considered.*

Key words: *business process, business process reengineering, fundamental rethinking, radical rethinking.*

Гончар В. В., д.е.н., проф.,

професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
gonchar.mariupol@gmail.com

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Анотація. Доведено пріоритетні дії в стресових умовах. виявлено типи стійких реакцій на безпосередні виклики, спричинені кризою. Надано стратегічні сфери, на які спрямувати зусилля до створення стійкості. Рекомендовано загальні дії щодо створення стратегічної стійкості.

Ключові слова: стратегія, стійкість, кризовий період

Актуальність. У нестабільному світі стійкість стає все більш важливою передумовою для ефективної роботи компанії. Організації піддаються багатьом бізнес-проблемам, суспільній невизначеності та геополітичній напруженості. Підривні течії включають прискорення цифровізації, кіберзагрози, а також інфляцію та нестабільність цін. Динамічні темпи змін ускладнюють передбачуваність збоїв, навіть якщо вони стають більш