

ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ УСПІХУ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

КОТЕНОК Андрій

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0001-9262-5865>

e-mail: andrii.kotenok@kneu.ua

ЗВЕРЄВ Богдан

<https://orcid.org/0009-0006-4477-4341>

e-mail: b.zvieriev@gmail.com

СОКОЛАН Олег

<https://orcid.org/0009-0005-2606-2431>

e-mail: oleh.sokolan@gmail.com

Стаття присвячена аналізу особливостей та умов успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Проведено ґрунтований огляд літератури для наукової статті на тему реінжинірингу бізнес-процесів відображає різноманітні підходи, методи та результати досліджень у цій сфері. Основні концепції реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) розглядаються в контексті адаптації підприємств до змінного зовнішнього середовища та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Розглянуто основні принципи, що сприяють ефективній реалізації реінжинірингу, такі як готовність керівництва до змін, точне розуміння завдань, контроль з боку вищого керівництва, мотивація співробітників та наявність твердої методологічної основи. Особливу увагу приділено викликам, що стоять перед українським бізнесом у контексті поточних військових дій, та ролі реінжинірингу у забезпеченні його стійкості й адаптації до нових умов. Окреслено сучасні теорії та практики управління підприємствами потребують кардинальних змін, що викликано глобалізацією світової економіки, зростанням динамічності ринкового середовища та посиленням конкуренції. Ідентифіковано необхідність розробки нових підходів до управління пов'язана з трансформаціями в самому бізнесі: ефективність діяльності підприємств все більше залежить від впровадження інновацій і знань, втілених в інтелектуальних продуктах; зростаюча конкуренція стимулює пошук новітніх управлінських методів. Обґрунтовано, що в умовах сучасних викликів, які спостерігаються на глобальному рівні, особливо актуальними стають значні та радикальні зміни, що можуть стати потужним рушієм економічного розвитку підприємств. Виділено один із таких інструментів радикальних змін – реінжиніринг бізнес-процесів. За результатами даного дослідження були систематизовані підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів, етапи та принципи їх здійснення; відображено суть реінжинірингу бізнес-процесів та їх практичну значущість; проаналізовані ситуації в яких підприємство знаходиться в кризовому становищі та способи уникнення цього за допомогою перепроєктування бізнес-процесів.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, умови успіху, підприємство, управління, зміни, мотивація, методологія, виклики бізнесу, адаптація.

FEATURES AND CONDITIONS OF SUCCESS OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING AT THE ENTERPRISE

KOTENOK Andrii

Kiev National Economic University named after Vadym Hetman

ZVIERIEV Bohdan, SOKOLAN Oleh

The article is devoted to the analysis of the features and conditions of successful reengineering of business processes at enterprises. A thorough review of the literature for a scientific article on the topic of business process reengineering reflects various approaches, methods and research results in this area. The main concepts of business process reengineering (BRP) are considered in the context of adapting enterprises to the changing external environment and increasing their competitiveness. The main principles contributing to the effective implementation of reengineering are considered, such as management readiness for changes, accurate understanding of tasks, control by top management, employee motivation, and the presence of a solid methodological basis. Particular attention is paid to the challenges facing Ukrainian business in the context of current military operations, and the role of reengineering in ensuring its stability and adaptation to new conditions. It is outlined that modern theories and practices of enterprise management require drastic changes, which is caused by the globalization of the world economy, the increasing dynamism of the market environment, and the strengthening of competition. The need to develop new management approaches has been identified, which is connected with transformations in the business itself: the efficiency of enterprises increasingly depends on the implementation of innovations and knowledge embodied in intellectual products; growing competition stimulates the search for new management methods. It is confirmed that in the conditions of modern challenges that are observed at the global level, significant and radical changes that can become a powerful driver of the economic development of enterprises become especially relevant. One of such tools of radical change is the reengineering of business processes. According to the results of this study, approaches to understanding the reengineering of business processes, stages and principles of their implementation were systematized; the essence of reengineering business processes and their practical significance are reflected; analyzed situations in which the company is in a crisis situation and ways to avoid this by means of redesigning business processes.

Keywords: business process reengineering, success conditions, enterprise, management, changes, motivation, methodology, business challenges, adaptation.

КОТЕНОК, А., ЗВЕРЄВ, Б., & СОКОЛАН, О. (2024). ОСОБЛИВОСТІ ТА УМОВИ УСПІХУ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Development Service Industry Management*, (2), 244–248. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(38))

KOTENOK, A., ZVIERIEV, B., & SOKOLAN, O. (2024). FEATURES AND CONDITIONS OF SUCCESS OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING AT THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (2), 244–248. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(38))

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОКІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Протягом останніх років реінжиніринг сприймають як фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнесу з метою поліпшення таких важливих показників як вартість, якість, рівень сервісу, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем. Реінжиніринг потрібен в умовах, коли фірма знаходиться у стані глибокої кризи, яка може виявлятися у неконкурентному рівні витрат, незатребуваністю продукції фірми на ринку. Крім того, криза може усугублятися такими чинниками як скорочення традиційних ринків сировини, низький рівень менеджменту фірми, тощо. Разом з тим, реінжиніринг може бути корисним і в умовах, коли сучасний стан фірми можна признати задовільним, але прогнози її діяльності у майбутньому є несприятливими, тобто фірма стикається з небажаними для себе тенденціями у таких питаннях як конкурентоспроможність, дохідність, рівень попиту, тощо. За цих умов фірма, використовуючи методи реінжинірингу, може реагувати на негативні зміни обставин, поки вони ще не набули для неї фатального характеру. На сьогоднішній день стикається з рядом турбулентних обставин, які вимагають рішучих дій і формування нового бачення розвитку підприємства, що зумовлює проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд літератури для наукової статті на тему реінжинірингу бізнес-процесів відображає різноманітні підходи, методи та результати досліджень у цій сфері. Основні концепції реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) розглядаються в контексті адаптації підприємств до змінного зовнішнього середовища та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Mechling [1] у своєму дослідженні зосереджується на можливостях застосування реінжинірингу в урядових структурах, що є важливим прикладом перенесення методології РБП з приватного сектора на державний. Автор наголошує на необхідності радикальних змін у державному управлінні для підвищення його продуктивності та ефективності. Блінов [2] розглядає діагностику реінжинірингу бізнес-процесів у сучасних організаціях, акцентуючи увагу на важливості правильної оцінки стану бізнес-процесів перед впровадженням РБП. Автор пропонує методологію діагностики, яка дозволяє виявити слабкі місця та визначити можливості для оптимізації процесів. Криков'язук та Кулик [4] аналізують реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як основу для їх самовдосконалення та розвитку. Автори підкреслюють важливість інтеграції логістичних процесів з іншими бізнес-процесами підприємства, що дозволяє підвищити ефективність роботи всього підприємства. Снігур [5] звертає увагу на організаційний аспект реінжинірингу бізнес-процесів. Вона акцентує на необхідності зміни організаційної структури підприємства для успішного впровадження РБП, підкреслюючи важливість участі вищого керівництва в процесі реінжинірингу. Костіна [6] розглядає реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Вона пропонує використання РБП як одного з методів подолання кризових ситуацій, що дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін і зберегти свою конкурентоспроможність. Продіус і Найда [7] досліджують РБП як сучасну концепцію управління, зосереджуючись на тому, як ця методологія допомагає підприємствам підвищити ефективність своєї діяльності. Автори наголошують на важливості системного підходу до РБП, що включає інтеграцію всіх ключових процесів підприємства. Веремейчик і Кисільова [8] звертаються до специфіки застосування РБП у страхових компаніях України. Вони стверджують, що реінжиніринг бізнес-процесів є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку страхових компаній в умовах сучасного ринку. Піляєва [9] у своєму дослідженні зосереджується на особливостях впровадження РБП на підприємстві, підкреслюючи важливість стратегічного планування та управління змінами в процесі реінжинірингу. Авторка наголошує на необхідності формування команди, що має бути залучена в процес реінжинірингу, та визначає ключові етапи реалізації цього процесу.

Загалом, дослідження, що розглядають реінжиніринг бізнес-процесів, свідчать про його значний потенціал як інструменту підвищення ефективності підприємств. Використання реінжинірингу бізнес-процесів може забезпечити адаптацію бізнесу до змінного середовища, покращити організаційну структуру, підвищити рівень клієнтоорієнтованості та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою цієї статті є дослідження особливостей та умов успіху реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні теорії та практики управління підприємствами потребують кардинальних змін, що викликано глобалізацією світової економіки, зростанням динамічності ринкового середовища та посиленням конкуренції. Необхідність розробки нових підходів до управління пов'язана з трансформаціями в самому бізнесі: ефективність діяльності підприємств все більше залежить від впровадження інновацій і знань, втілених в інтелектуальних продуктах; зростаюча конкуренція стимулює пошук новітніх управлінських методів. В умовах сучасних викликів, які спостерігаються на глобальному рівні, особливо актуальними стають значні та радикальні зміни, що можуть стати потужним рушієм економічного розвитку підприємств. Одним із таких інструментів радикальних змін є реінжиніринг бізнес-процесів.

Адаптація підприємств до швидко змінюваних умов, як на макроекономічному рівні, так і на рівні окремих підприємств, вимагає застосування спеціальних методів і засобів для налаштування бізнес-процесів. Зазначені інструменти мають забезпечувати надання адекватної інформації про діяльність підприємства та слугувати основою для аналізу цих даних у контексті бізнес-процесів, виявлення їхніх вузьких місць і можливих шляхів оптимізації. У відповідному контексті реінжиніринг бізнес-процесів стає ключовим інструментом для забезпечення постійної адаптації процесів підприємства до мінливого зовнішнього середовища. Він особливо ефективний для підприємств, які характеризуються такими особливостями:

- ✓ Диверсифікація товарів і послуг, що зумовлює різноманітність бізнес-процесів.
- ✓ Робота за індивідуальними замовленнями, що потребує високого рівня адаптації базового процесу до потреб клієнта.
- ✓ Впровадження нових технологій, що охоплюють усі основні бізнес-процеси підприємства.
- ✓ Різноманітність кооперативних зв'язків з партнерами та постачальниками, що створює альтернативні можливості для побудови бізнес-процесів.
- ✓ Нераціональна організаційна структура та заплутаний документообіг, що спричиняють дублювання операцій у процесах.

Реалізація реінжинірингу потребує відмови від застарілих підходів і впровадження нових принципів. До основних принципів реінжинірингу бізнес-процесів належать:

- ✓ Мінімізація кількості осіб, залучених у бізнес-процес. Команда реінжинірингу повинна прагнути до скорочення кількості людей, що виконують завдання, шляхом поєднання функцій так, щоб одна особа виконувала більшу кількість етапів процесу.
- ✓ Поєднання кількох робочих процедур в одну, що забезпечує «горизонтальне стиснення процесу» і багатофункціональність робочих місць.
- ✓ Надання виконавцям права приймати самостійні рішення, що здійснює «вертикальне стискання процесу» і підвищує відповідальність та зацікавленість працівників у результатах своєї праці.
- ✓ Виконання кроків процесу в природному порядку, що забезпечує «розпаралеленість процесу» і дозволяє виконувати роботу там, де це найдоцільніше.
- ✓ Забезпечення різноманітності виконання процесу, що підвищує його адаптивність до змін зовнішнього середовища.
- ✓ Застосування змішаного централізовано-децентралізованого підходу, що передбачає делегування повноважень зверху вниз, зберігаючи децентралізовані підрозділи та централізуючи обмін інформацією.
- ✓ Зменшення кількості перевірок та погоджень, що мінімізує час на зіставлення різних уявлень про одні й ті ж дані і сприяє прискоренню бізнес-процесів.
- ✓ Встановлення єдиної точки контакту з клієнтом через менеджера процесу.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів реалізує основні переваги інших підходів і забезпечує кардинальне підвищення ефективності діяльності підприємства через перегляд взаємодії підрозділів у рамках керованих бізнес-процесів відповідно до специфіки підприємства.

Таким чином, після аналізу підходів до визначення етапів реінжинірингу можна визначити наступну послідовність етапів реінжинірингу бізнес-процесів. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві продемонстровано на рисунку 1.

Для успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів необхідно дотримуватися таких ключових умов [4]:

1. Прихильність керівництва до змін. Керівник компанії повинен мати глибоке розуміння важливості змін, які повинні бути не лише формальними, а й ментальними. Реінжиніринг бізнес-процесів потребує постійної роботи над процесами, яка стає частиною корпоративної культури та стилем управління компанією. Це означає, що керівник повинен бути готовий до змін та уникати покарання за помилки, що сприяє відкритості інформації та мінімізації ризиків, пов'язаних із приховуванням помилок.

2. Чітке розуміння завдань керівництвом. Керівництво компанії повинно точно визначити цілі реінжинірингу і забезпечити їх ефективне пояснення всьому персоналу. Реінжиніринг бізнес-процесів відрізняється від поступових покращень, оскільки він спрямований на радикальні зміни, що можуть призвести до значного покращення результатів. Однак, він не замінює існуючі методи управління, а виступає як інструмент в рамках загального процесу покращення.

3. Активний контроль з боку керівництва. Реінжиніринг бізнес-процесів вимагає безпосередньої уваги керівника. Для досягнення позитивних результатів керівник має самостійно брати участь у цьому процесі, демонструючи його пріоритетність. Делегування цього завдання іншим менеджерам може знизити значимість роботи і сприйняття її як другорядної.

4. Мотивація співробітників. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає значні зміни, що можуть викликати дискомфорт у персоналу. Тому команда менеджерів повинна пояснити необхідність цих змін і створити мотивацію, орієнтовану на зростання та розширення діяльності компанії. Це дозволить підвищити ефективність роботи при тих же або менших ресурсах.

5. Ефективне управління та здатність до самостійного виконання реінжинірингу. Компанія повинна мати належне управління, здатне виконати реінжиніринг із залученням консалтингових фахівців.

6. Методологічна база та використання сучасних технологій. Важливою умовою є наявність твердої методологічної основи, що базується на досвіді інших підприємств та сучасних інформаційних технологіях, які сприяють ефективній реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.



Рис. 1. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Джерело: розроблено авторам

Запропонована етапізація реінжинірингу бізнес-процесів відрізняється від інших тим, що вона доволі проста для використання і розуміння, враховує всі аспекти, а також передбачає оцінку результатів діяльності підприємства після реінжинірингу. Слід зазначити, що український бізнес, переживши значні фінансові втрати внаслідок пандемії COVID-19 у 2020-2021 роках, наразі стикається з набагато більш серйозними економічними викликами через повномасштабну війну в Україні. Військовий конфлікт змушує підприємства шукати нестандартні рішення для збереження свого функціонування, серед яких перепрофілювання або релокація бізнесу є найбільш актуальними. Особливо - це стосується підприємств, розташованих у зонах активних бойових дій, для яких переселення в безпечні регіони України стає нагальною потребою. Така зміна місця розташування потребує розробки нових або вдосконалення існуючих бізнес-процесів. У цей складний період особливо важливо, щоб бізнес продовжував свою діяльність та сприяв відродженню економіки, оскільки це є фундаментом для підтримання обороноздатності країни.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом для підвищення ефективності підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін у ринковому середовищі. Для успішної реалізації реінжинірингу необхідна готовність керівництва до радикальних змін, чітке розуміння завдань і цілей процесу, а також постійний контроль за його виконанням. Важливими є також мотивація персоналу і застосування системного підходу, що включає використання сучасних інформаційних технологій та консалтингового досвіду. У контексті поточних викликів, зокрема війни в Україні, реінжиніринг може відігравати ключову роль у підтримці життєздатності бізнесу та його адаптації до нових умов, забезпечуючи тим самим стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Література

1. Mechling, J. (1994). Reengineering government: Is "there" a there? *Public Productivity and Management Review*, 18(2), 189–197.
2. Блінов, А. О. (2014). Діагностика реінжинірингу бізнес-процесів сучасних організацій. *Вісник УГУЕС. Наука. Освіта. Економіка. Серія: Економіка*, (2), 44-50.
3. Криков'язюк, І. В., & Кулик, Ю. М. (2013). Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*, (2), 87–94.
4. Снігур, Х. А. (2018). Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства: організаційний аспект. *Економіка, облік, фінанси та право: сучасні тенденції та перспективи розвитку в Україні та світі: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*, 42-44.
5. Костіна, О. М. (2018). Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. *Бізнес та інтелектуальний капітал*, (3), 158-164.
6. Продіус, О. І., & Найда, Є. Д. (2018). Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*, (19), 573-577.
7. Веремейчик, Т. О., & Кисільова, І. Ю. (2018). Реінжиніринг бізнес-процесів як новітня методологія кардинального підвищення ефективності діяльності страхових компаній України. *Економічні студії*, (4), 44-46.
8. Піляєва, О. В. (2017). Реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві. *Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти*, 685-690.

References

1. Mechling, J. (1994). Reengineering government: Is "there" a there? *Public Productivity and Management Review*, 18(2), 189–197.
2. Blinov, A. O. (2014). Diahnostyka reinzhynirynhu biznes-protseviv suchasnykh orhanizatsii. *Visnyk UHUES. Nauka. Osvita. Ekonomika. Serii: Ekonomika*, (2), 44-50.
3. Krykoviaziuk, I. V., & Kulyk, Yu. M. (2013). Reinzhynirynh lohistrychnykh biznes-protseviv system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku. *Ekonomika: realii chasu*, (2), 87–94.
4. Snihur, Kh. A. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv pidpriumstva: orhanizatsiinyi aspekt. *Ekonomika, oblik, finansy ta pravo: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku v Ukraini ta sviti: Zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 42-44.
5. Kostina, O. M. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriumstvom. *Biznes ta intelektualnyi kapital*, (3), 158-164.
6. Prodius, O. I., & Naida, Ye. D. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak suchasna kontseptsia upravlinnia. *Ekonomika i suspilstvo*, (19), 573-577.
7. Veremeichyk, T. O., & Kysilova, I. Yu. (2018). Reinzhynirynh biznes-protseviv yak novitnia metodolohiia kardynalnoho pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti strakhovykh kompanii Ukrainy. *Ekonomichni studii*, (4), 44-46.
8. Piliaieva, O. V. (2017). Reinzhynirynh biznes-protseviv na pidpriumstvi. *Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty*, 685-690.