

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.52>

УДК 334.7

*Т. М. Хлебнікова,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри наукових основ управління,
Інститут післядипломної освіти і менеджменту,
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7571-2200>
О. В. Темченко,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри наукових основ управління,
Інститут післядипломної освіти і менеджменту,
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6280-2047>
В. О. Хлебніков,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 Менеджмент,
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди*

РЕІНЖИНІРИНГ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

*T. Khliebnikova,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Scientific Basis of Management,
Institute of Postgraduate Education and Management,
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
O. Temchenko,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Scientific Basis of Management,
Institute of Postgraduate Education and Management,
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
V. Khliebnikov,
Applicant for higher education specialty Management,
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University*

REENGINEERING AS A MECHANISM FOR ENSURING ORGANIZATION COMPETITIVENESS

У статті розкриті основні аспекти реінжинірингу як механізму забезпечення конкурентоспроможності організації. Виявлено, що реінжиніринг часто називають процесною інновацією, за допомогою якого реалізують ідею реінтеграції окремих виробництв в єдиний бізнес-процес. Встановлено, що реінжиніринг організації є різновидом спеціалізованого інструменту управління, спрямованого на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності організації. З'ясовано, що реінжиніринг має бути різноспрямованим, змінюючи різномірні процеси і охоплюючи всі сфери діяльності організації. Визначено, що організації повинні розробляти власні етапи реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до власної організаційної структури, оскільки це сприятиме глибшому розумінню власної ситуації та окреслюватиме можливі перспективи ефективності діяльності за техніко-економічними та фінансовими показниками. Охарактеризовано реінжиніринг бізнес-процесів як один із найскладніших етапів у процесі забезпечення конкурентоспроможності організації, виведення її на рівень саморегульованих організацій в умовах динамічних і конкурентних ринків. Встановлено, що реінжиніринг бізнес-процесів в основному спрямований на створення конкурентної переваги шляхом систематичного оцінювання процесів і виявлення потреб потенційних і існуючих клієнтів, що постійно змінюються. Виявлено, що застосування реінжинірингу бізнес-процесів в організації зазвичай включає чотири етапи: етап розробки майбутніх бізнес-проектів, етап створення існуючих (поточних) бізнес-моделей, етап розвитку нового бізнесу, етап виконання дій, що передують проектуванню бізнес-процесу. Визначено, що проведення реінжинірингу призводить до позитивних змін, які виражаються в досягненні таких важливих показників, як ефективність операційного (виробничого) процесу, економічність, окупність, прибутковість, конкурентоспроможність, своєчасність. З'ясовано, що реінжиніринг слід проводити для кожного основного процесу,

оскільки він охоплює багато бізнес-функцій і забезпечує значні конкурентні переваги для організації, зокрема зниження виробничих витрат за рахунок підвищення ефективності управління, поліпшення якості продукції або послуг, прискорення розробки нових продуктів, мінімізації часу відповіді на замовлення клієнтів і обробки, а також загального вдосконалення систем обслуговування.

The article reveals the main aspects of reengineering as a mechanism for ensuring the organization's competitiveness. It was found that reengineering is often called a process innovation, with the help of which the idea of reintegration of separate productions into a single business process is realized. It was established that the reengineering of the organization is a type of specialized management tool aimed at optimizing internal business processes, minimizing costs, increasing the quality, effectiveness and efficiency of the organization's activities. It was found that reengineering should be multi-directional, changing heterogeneous processes and covering all spheres of the organization's activities. It was determined that organizations should develop their own stages of reengineering business processes in accordance with their own organizational structure, as this will contribute to a deeper understanding of their own situation and will outline possible prospects for the effectiveness of activities in terms of technical, economic and financial indicators. The reengineering of business processes is characterized as one of the most difficult stages in the process of ensuring the competitiveness of the organization, bringing it to the level of self-regulating organizations in the conditions of dynamic and competitive markets. It has been established that business process reengineering is primarily aimed at creating a competitive advantage by systematically evaluating processes and identifying the ever-changing needs of potential and existing customers. It was found that the application of business process reengineering in an organization usually includes four stages: the stage of developing future business projects, the

stage of creating existing (current) business models, the stage of new business development, and the stage of performing actions preceding the design of a business process. It was determined that reengineering leads to positive changes, which are expressed in the achievement of such important indicators as the efficiency of the operational (production) process, economy, payback, profitability, competitiveness, timeliness. It is found that reengineering should be carried out for each major process, because it covers many business functions and provides significant competitive advantages for the organization, in particular, reducing production costs due to increased management efficiency, improving the quality of products or services, accelerating the development of new products, minimizing response time to customer orders and processing, as well as general improvement of service systems.

Ключові слова: *реінжиніринг, бізнес-процес, організація, конкурентоспроможність, стратегія.*

Keywords: *reengineering, business process, organization, competitiveness, strategy.*

Постановка проблеми. Точна та чітко визначена довгострокова бізнес-поведінка є необхідною складовою успішного розвитку та ефективного функціонування організації. У сучасній економіці вкрай важливо, щоб організації, які займаються реінжинірингом бізнес-процесів, мали продуману та надійну стратегію розвитку майбутньої конкурентоспроможності. Формування стратегії – це процес постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю організації. З огляду на те, реінжиніринг бізнес-процесів організації виступає важливим інструментом підвищення її конкурентних переваг, а також сприяє забезпеченню безперебійного функціонування організації в неочікуваних умовах сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематичні аспекти реінжинірингу як механізму забезпечення конкурентоспроможності організації досліджують багато науковців, серед яких доцільно виокремити таких відомих, як В. Білявський, О. Гончарова, А. Драбовський, П. Іванюта, Я. Іппотілова, О. Костіна, Т. Лепейко, М. Петренко, О. Ревенко.

Метою статті є розкриття основних аспектів реінжинірингу як механізму забезпечення конкурентоспроможності організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Щоб залишатися конкурентоспроможними в несприятливих умовах ведення бізнесу, організації повинні переглянути шляхи та засоби ведення бізнесу. Часткове вдосконалення бізнес-процесів не призведе до бажаних результатів і не дозволить отримати конкурентну перевагу. Необхідно використовувати нові підходи, у тому числі реінжиніринг, які можуть повною мірою використовувати потенціал нових технологій і людських ресурсів.

Реінжиніринг часто називають процесною інновацією. За допомогою нього реалізують ідею реінтеграції окремих виробництв в єдиний бізнес-процес. У той же час функціональна організація стає процесно-орієнтованою. Це повністю змінює зовнішність співробітників, починаючи від назви посади і закінчуючи культурою організації. Проводячи реінжиніринг, організації намагаються впорядкувати матеріальні потоки та підвищити ефективність багатьох інших видів операцій, щоб підвищити свою конкурентоспроможність. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках вимагає від вищого керівництва впровадження нових систем управління, планування та контролю виробництва [1].

Реінжиніринг організації може включати як механізми управління, так і безпосередньо виробничі бізнес-процеси. Завдяки реінжинірингу скорочуються технологічні шляхи та невиробничі витрати в процесі досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей і підвищення показників діяльності організації. Таким чином, реінжиніринг організації є

різновидом спеціалізованого інструменту управління, спрямованого на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності організації. Проблеми реінжинірингу схожі на виклики управління інноваціями. Йдеться про розвиток інновацій для підвищення конкурентоспроможності та, зрештою, забезпечення виживання організації у динамічному середовищі [2].

Реінжиніринг – це фундаментальне підвищення ефективності та адаптивності бізнес-процесів. З одного боку, це дає можливість виділити та усунути процеси без доданої вартості, значно підвищуючи ефективність і конкурентну перевагу за рахунок зниження витрат, покращення якості та задоволеності клієнтів, а з іншого боку, величезну фінансову перевагу з точки зору вартості, ризику та опору людей інноваціям [3].

Реінжиніринг має бути різноспрямованим, змінюючи різноманітні процеси і охоплюючи всі сфери діяльності організації. Саме такий комплексний підхід призводить до позитивних результатів і підвищує конкурентоспроможність організації та її продукції на світовому ринку.

Крім процесної орієнтації, до основних умов реінжинірингу відносяться амбітні цілі (не тільки вийти з кризового стану, але й стати лідером галузі в майбутньому), відмова від існуючих правил ведення бізнесу, використання сучасних інформаційних технологій для вдосконалення бізнес-процесів.

Щоб за допомогою реінжинірингу досягти цілей розвитку організації, система стимулювання вищого керівництва також повинна бути належним чином розроблена та реалізована. Тому, щоб досягти кінцевого результату реінжинірингу – прориву – неможливо без запевнення керівництва в необхідності корпоративної реструктуризації. Весь персонал, відповідальний за реінжиніринг, повинен бути уповноважений. Роботу з реінжинірингу слід широко рекламувати в організації, щоб усі співробітники розуміли, що відбуваються зміни. Максимально швидкий реінжиніринг та ефективно

впровадження вимагають окремого бюджету (мінімальних вимог), без якого неможливо розпочати та реалізувати все. Як показує практика, для реалізації запланованої програми важливо чітко визначити та розподілити ролі, обов'язки та відповідальність кожного учасника для забезпечення виконання цілей програми. При виконанні робіт з реінжинірингу необхідно чітко підкреслювати результати, отримані під час роботи [4].

Одним із основних понять реінжинірингу є бізнес-процеси. Бізнес-процес – це робочий процес, який переміщується від одного об'єкта діяльності до іншого, а потім від одного підрозділу (відділу, магазину, підрозділу, зони) до іншого, коли йдеться про великомасштабні процеси. Процес можна описати на багатьох рівнях, але він завжди має початок, певну кількість кроків і чітко визначений результат. І організації повинні розробляти власні етапи реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до власної організаційної структури. Це потрібно тому, що це сприятиме глибшому розумінню власної ситуації та окреслюватиме можливі перспективи ефективності діяльності за техніко-економічними та фінансовими показниками. Організації доцільно проводити реінжиніринг не тільки в підрозділах виробництва або збуту продукції, а й у всіх сферах діяльності відповідно до існуючої організаційної структури, закріплених функцій управління, завдань і розпорядку [5].

Реінжиніринг бізнес-процесів є одним із найскладніших етапів у процесі забезпечення конкурентоспроможності організації, виведення її на рівень саморегульованих організацій в умовах динамічних і конкурентних ринків. Реінжиніринг може включати один або всі елементи бізнес-діяльності. Однією з проблем вітчизняних організацій є створення переліку пріоритетів реалізації процесу реінжинірингу без урахування ключових факторів конкурентоспроможності організації.

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів в організації зазвичай включає чотири етапи [5]:

1. Розробка майбутніх бізнес-проектів – визначення основних цілей організації на основі стратегії, потреб клієнтів, загального рівня та ситуації ведення бізнесу в галузі.

2. Створення існуючих (поточних) бізнес-моделей (зворотний або ретроспективний реінжиніринг). На цьому етапі керівники підрозділів мають скласти детальний опис існуючої організації, організаційної структури та виробничої системи за участю розробників інформаційної системи, на основі якого визначити та задокументувати ключові бізнес-процеси.

3. Розвиток нового бізнесу:

А. Перепроєктування бізнес-процесів (створення більш ефективних робочих процесів (основних завдань, на яких будуються бізнес-процеси), визначення можливостей використання інформаційних технологій, визначення необхідних змін у роботі персоналу).

Б. Розвиток бізнес-процесів організації при наявному кадровому забезпеченні. Тут проектуються різні види робіт, створюються системи мотивації, формуються робочі команди та групи підтримки якості, створюються спеціальні навчальні програми.

В. Розробка інформаційних систем і впровадження комп'ютерних технологій для підтримки ухвалених керівництвом рішень. На цьому етапі визначаються наявні ресурси (обладнання, програмне забезпечення) і впроваджується спеціалізована інформаційна система організації.

4. Виконання дій, що передують проектуванню бізнес-процесу. Інтеграція та тестування розроблених процесів і застосування допоміжних інформаційних систем, навчання співробітників, встановлення спеціалізованих програмних продуктів, модернізація процесів діяльності організації.

Таким чином, алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів як механізму забезпечення конкурентоспроможності організації можна представити у вигляді рис. 1.

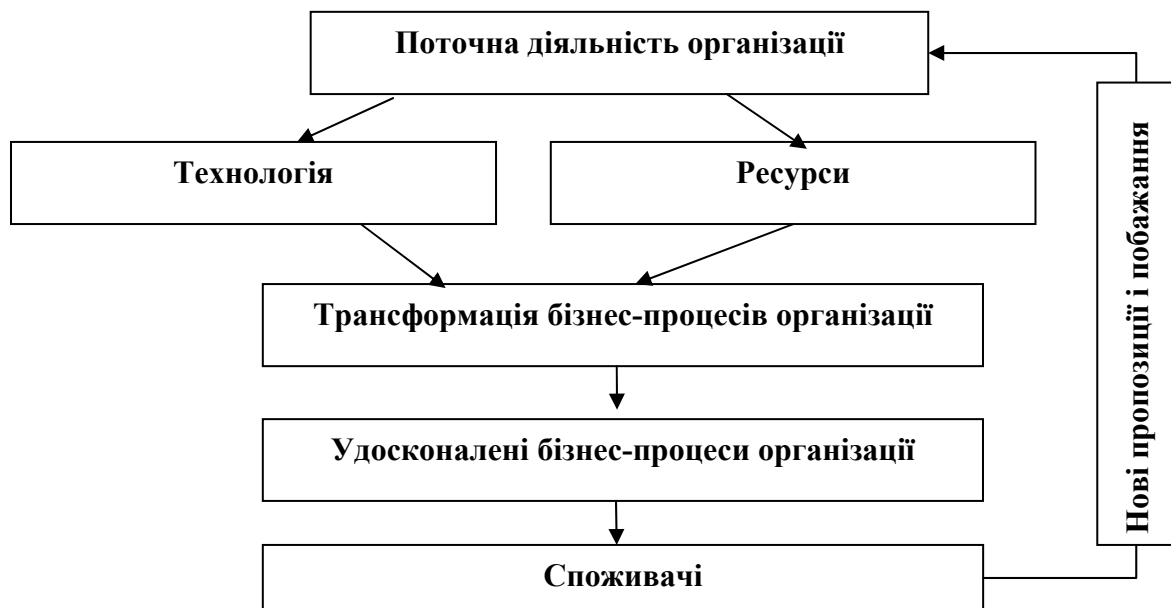


Рис. 1. Алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів в контексті забезпечення конкурентоспроможності організації

Джерело: власна розробка авторів.

Причини проведення процедури реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути різними. Все залежить від життєвого циклу організації, її конкурентоспроможності на ринку та націленості керівництва на результат. Розглядаючи мотиви та цілі організації щодо реструктуризації бізнес-процесів, можна виділити три категорії організацій, які потребують реструктуризації: організація, яка перебуває в скрутному становищі (наприклад, організація, яка втрачає клієнтів, обсяги продажів або перебуває в поганому фінансовому стані); організація, яка перебуває у задовільному фінансовому становищі, але з серйозними проблемами, які очікуються в майбутньому; організація із лідируючими позиціями, але бажає провести реінжиніринг, щоб стати недосяжною для конкурентів.

Після того, як організація пройшла реінжиніринг, можна описати зміни, які було здійснено: відмова від стандартизації, створення кількох версій одного процесу, адаптація до потреб різних ринків і ситуацій. Процеси, раніше розділені на окремі частини, об'єднуються в єдине ціле,

причому пропонується не ділити людей на відділи, а об'єднувати їх у процесні групи, тобто групи людей, які виконують частини роботи. Традиційна робота функціональних відділів у команді значно відрізняється від роботи у функціональному підрозділі, де один член команди відповідає за весь процес (разом з іншими членами команди), що дозволяє їм не лише виконувати роботу. Що стосується багатопланової та мінливої процесно-орієнтованої роботи, то організація повинна впроваджувати постійні навчальні курси своїх співробітників. Оскільки команди несуть відповідальність за результати своїх процесів, організації можуть вимірювати їх ефективність і платити їм відповідно до досягнутих результатів [6].

Таким чином, доцільно зауважити, що у багатьох організаціях проведення реінжинірингу призвело до позитивних змін, які виражаються в досягненні таких важливих показників, як ефективність операційного (виробничого) процесу, економічність, окупність, прибутковість, конкурентоспроможність, своєчасність.

Висновки. У сучасних турбулентних умовах організаціям доцільно реорганізувати свою діяльність на основі процесного підходу, щоб швидко та вчасно реагувати на зміну ринкових умов, покращувати управління партнерськими відносинами з постачальниками та досягати швидкого реагування на споживачів. Реінжиніринг слід проводити для кожного основного процесу, оскільки він охоплює багато бізнес-функцій і забезпечує значні конкурентні переваги для організації, зокрема зниження виробничих витрат за рахунок підвищення ефективності управління, поліпшення якості продукції або послуг, прискорення розробки нових продуктів, мінімізації часу відповіді на замовлення клієнтів і обробки, а також загального вдосконалення систем обслуговування. Реінжиніринг бізнес-процесів в основному спрямований на створення конкурентної переваги шляхом

систематичного оцінювання процесів і виявлення потреб потенційних і існуючих клієнтів, що постійно змінюються.

Література

1. Білявський В. М. Реінжиніринг в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна». 2018. №93. С. 7-17. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/10807>

2. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>

3. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. Український журнал прикладної економіки 2019. № 4(1). С. 143-150.

4. Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. Вип. 3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19376>

5. Драбовський А. Г., Іванюта П. В., Петренко М. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. Food Industry Economics. 2018. № 10(2). С. 50-59.

6. Ревенко О. В., Іпполітова І. Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингк бізнес-процесів підприємства. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 60. С. 109-117.

References

1. Biljavs'kyj, V. M. (2018), "Reengineering in the management system of the international competitiveness of the enterprise", *Visnyk Kharkivskogho nacional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Serija «Ekonomichna»*, vol. 93,

pp. 7-17, available at: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/10807> (Accessed 18.12.2022).

2 Ghoncharova, O. M. (2012), “Reengineering of business processes as a way to increase management efficiency”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943> (Accessed 18.12.2022).

3. Lepejko, T. I. (2019), “Organizational and economic principles of reengineering of business processes of a modern enterprise”, *Ukrajinsjkyj zhurnal prykladnoji ekonomikyj*, vol. 4(1), pp. 143-150.

4. Kostina, O. M. (2018), “Reengineering of business processes as a tool of anti-crisis management of the enterprise”, *Intelekt XXI*, vol. 3, available at: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19376> (Accessed 18.12.2022).

5. Drabovsjkyj, A. Gh., Ivanjuta, P. V. and Petrenko, M. I. (2018), “Reengineering of business processes as a direction of successful development of enterprises”, *Food Industry Economics*, vol. 10(2), pp. 50-59.

6. Revenko, O. V. and Ippolitova, I. Ja. (2021), “Theoretical and methodological aspects of reengineering business processes of the enterprise”, *Infrastruktura rynku*, vol. 60, pp. 109-117.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.