



УДК 658.512

## РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

### BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS A WAY TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY

ПАШКО В.В., ІЛЬІН О.А, студенти\*  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка

*В умовах обмеженості ресурсів стратегічно важливими стають оптимізація витрат, пошук шляхів підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, зниження собівартості продукції, збільшення кількості споживачів.*

*Мета статті є розкриття ролі реінжинірингу в удосконаленні діяльності та процесів управління підприємством, визначення його місця серед методів ведення бізнесу. В статті автори виділяють три типи підприємств, для яких реінжиніринг необхідний і доцільний. Представлені помилки при використанні реінжинірингу в межах антикризового управління.*

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процеси, інновації, антикризове управління.

*In conditions of limited resources, cost optimization, finding ways to increase the efficiency and productivity of staff, reduce production costs, increase the number of consumers become strategically important.*

*The purpose of the article is to reveal the role of reengineering in improving the activities and processes of enterprise management, determining its place among the methods of doing business. In the article, the authors identify three types of enterprises for which reengineering is necessary and appropriate. Errors in the use of reengineering within crisis management are presented.*

**Key words:** reengineering, business processes, innovations, crisis management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сьогодні розвиток будь-якої організації асоціюється з інноваціями та, відповідно, їх оперативним застосуванням та впровадженням в процеси організаційної діяльності. В умовах постійної конкуренції й боротьби за лідерство на ринку великого значення набуває здатність підприємств швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, яке невідомо рухається вперед. Така адаптація може вимагати як радикальної перебудови механізмів ведення наявного бізнесу, так і переходу на принципово нові види діяльності. Як показує практика, вже зовсім скоро вміння швидко перебудуватися не вважатиметься просто як позитивна риса суб'єкта ринку, це стане першочерговою умовою для існування і прояву своєї конкурентоспроможності. За допомогою постійного аналізу ситуації на ринку і потреб споживачів можна прослідкувати за змінами багатьох тенденцій. Швидка переорієнтація на них і формування актуальної пропозиції вирізнятиме успішні компанії серед інших.

В умовах обмеженості ресурсів стратегічно важливими стають оптимізація витрат, пошук шляхів підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, зниження собівартості продукції, збільшення кількості споживачів. Виходячи з цього, управління підприємством повинно бути антикризовим, тобто спрямованим на попередження обставин і виключення ризиків, які можуть призвести до банкрутства підприємства. За умови економічної кризи та загальної нестабільності особливо великого значення набуває пошук варіантів ефективних антикризових інструментів управління ним. Виникає потреба застосування реінжинірингу.

Всі ці перелічені аспекти підкреслюють актуальність і безальтернативність теми реінжинірингу як основного інструменту задля фундаментального переосмислення і всебічного

\* Науковий керівник - Богомолова К.С., к.е.н, доцент

перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення максимального ефекту виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається американський вчений Майкл Хаммер. Також Дослідженням питань вдосконалення бізнес-процесів та, зокрема, реінжинірингу присвячено наукові праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Д. Чампі, О. Костіна, Н. Волгіна, С. Грибан, А. Шморгун, А. Лизанець, А. Ковальов.

**Формулювання цілей статті.** Основною ціллю статті є розкриття ролі реінжинірингу в удосконаленні діяльності та процесів управління підприємством, визначення його місця серед методів удосконалення ведення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реінжиніринг передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроєктування існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Згідно з визначенням М. Хаммера, під реінжинірингом розуміють принципове переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів для досягнення кардинальних поліпшень сучасних показників ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності [1].

До реінжинірингу не відноситься коригування вже існуючого та поступові зміни, що не змінюють основних структур. Реінжиніринг – це відмова від усталених процедур, свіжий погляд на роботу по створенню продукту або послуги та надання цінності клієнту.

Як науково-практичний напрям реінжиніринг бізнес-процесів виник у США в 90-х роках і швидко перетворився на одну з провідних галузей. Досвід практичного застосування реінжинірингу в закордонних країнах переконує, що цей підхід необхідний для нашої країни в умовах проведення глобальної економічної реформи й активного просування України у світову економічну систему [2].

В основу реінжинірингу бізнес-процесів покладені такі базові принципи [3]:

- декілька робочих процедур об'єднуються в одну, тобто відбувається горизонтальне стиснення процесів, що за наявними оцінками прискорює виконання процесу приблизно в 10 разів;
- виконавці приймають самостійні рішення, тобто здійснюють не лише горизонтальне, а й вертикальне стискування процесів (наділення співробітників великими повноваженнями і зростання ролі кожного з них приводить до значного підвищення їх віддачі);
- кроки процесу виконуються в природному порядку;
- процеси мають різні варіанти виконання (той чи інший варіант вибирається залежно від конкретної ситуації, стану та ін.);
- робота виконується в тому місці, підрозділі, відділі, де це доцільно (усувається зайва інтеграція, що сприяє підвищенню ефективності процесу в цілому);
- зменшується кількість перевірок та управлінських впливів;
- мінімізується кількість узгоджень шляхом скорочення зовнішніх точок контакту;
- єдина точка контакту забезпечується уповноваженим менеджером (тоді, коли кроки просування або складні, або розподілені так, що їх не вдається об'єднати зусиллями невеликої команди).

Реінжиніринг – це не реструктуризація і не скорочення штату працівників. Ці терміни вказують на зменшення виробничих потужностей для задоволення зниженого попиту. Скорочення персоналу та реструктуризація означають тільки те, що менше досягається меншими ресурсами. А реінжиніринг допомагає досягти більшого меншими засобами.

Також зазначимо, що реінжиніринг не те ж саме, що реорганізація або видалення рівнів організації (хоча в підсумку він дійсно може скоротити їх кількість). На проблеми організації лише частково впливає організаційна структура, в більшою мірою проблеми викликані структурою їх процесів. Організаційну структуру можна змінити, проте старі бізнес-процеси будуть гальмувати і протидіяти змінам [4].



На шляху до впровадження реінжинірингу першим кроком є переосмислення організації діяльності фірми, коли центр уваги менеджменту зміщується не на вузько окреслені та розподілені за функціональними відділами робочі завдання, а на процеси, що відбуваються в горизонтальній площині й охоплюють (у формі команд) усіх працівників або майже всі департаменти (стрижневі процеси).

Виділяють три типи підприємств, для яких реінжиніринг необхідний і доцільний [5; 6]:

1. Підприємства, що знаходяться на межі банкрутства і потребують впровадження швидких, радикальних перетворень і змін у діяльності.

2. Підприємства, що не мають труднощів у поточній діяльності, але передбачають неминуче виникнення кризових ситуацій, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, зміною економічного оточення тощо.

3. Підприємства, які не мають проблем у поточній діяльності та не прогнозують їх у найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, які проводять агресивну маркетингову політику і бажають за допомогою реінжинірингу досягти кращих результатів господарювання.

Відповідно до запропонованої класифікації виділяють два основні напрями застосування реінжинірингу: реінжиніринг розвитку і кризовий реінжиніринг [5; 6]. Перший вид передбачає використання інструментів реінжинірингу при еволюційному становленні та розвитку підприємства для налагодження внутрішніх процесів і збереження позитивної динаміки розвитку. Другий вид реінжинірингу використовується, якщо організація на поточному етапі свого існування вже опинилася в кризовій ситуації. Якщо організація своєчасно не використовує реінжиніринг розвитку, то, в кінцевому результаті, їй доведеться застосувати кризовий реінжиніринг як інструмент виходу зі складної економічної ситуації.

Типові помилки при використанні реінжинірингу в межах антикризового управління полягають у наступному [5; 6, 7]:

– керівники підприємства намагаються покращувати чинний бізнес-процес замість того, щоб перепроєктувати його;

– не концентрується достатньо зусиль і ресурсів на бізнес-процесах;

– підприємство орієнтується тільки на перепроєктування бізнес-процесів, не звертаючи уваги на необхідність проведення інших змін;

– недооцінка ролі культурних традицій, організаційного клімату, переконань виконавців, що веде до неадекватної оцінки готовності персоналу активно брати участь у змінах, передбачуваних реінжинірингом;

– недооцінка стратегічних перспектив змін і прагнення обмежитися локальним успіхом;

– керівництво передчасно завершує процес реінжинірингу при появі труднощів;

– керівником команди реінжинірингу призначається менеджер, який погано розбирається в суті і шляхах застосування методу;

– на проведення реінжинірингу виділяється недостатня кількість ресурсів;

– керівництво концентрується виключно на задумах, в той час як необхідно забезпечити їх реалізацію.

**Висновки.** Отже, реінжиніринг означає новий старт, відмову від уявлень про те, як виконувалися завдання раніше, і перехід до нових ефективних методів, що потребує знань про вимоги клієнтів, розробки бізнес-процесів і добір співробітників, здатних задовольнити нові організаційні потреби. Таким чином, ефективне використання інструментів системного реінжинірингу дозволить зробити організацію більш гнучкою до змін зовнішнього середовища і більш стійкою в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

#### Література.

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.

2. Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 158-164. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_35). (дата звернення 28.05.2020).



3. Шморгун А.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 452 с.
4. Лизанець А. Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2018. №. 2. С. 54-59. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2018\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_2_10). (дата звернення 28.05.2020).
5. Грибан С. В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_2_11). (дата звернення 30.05.2020).
6. Волгіна Н.О., Куц А.В. Реінжиніринг як антикризовий інструмент управління підприємством в умовах турбулентної економіки. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2014. № 7. С. 340-348.
7. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3. С. 124-130. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2014\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_21). (дата звернення 27.05.2020).



УДК 657.371

## ІНВЕНТАРИЗАЦІЯ ЯК МЕТОД ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### INVENTORY AS A METHOD OF INTERNAL CONTROL AT THE ENTERPRISE

ЛУК'ЯНОВ П.О., ЗАГЛАДА К.А., БОРЗЕНКО І.А., студенти\*  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка

*У статті розкрито значення інвентаризації як основного процесу внутрішнього контролю організації. Сформульовано основні об'єкти інвентаризації та необхідні умови її проведення. Проаналізовано процес проведення інвентаризації та оформлення її результатів. В роботі робиться висновок про те, що проведення інвентаризації є невід'ємною частиною функціонування підприємства.*

**Ключові слова:** інвентаризація, майно, бухгалтерський облік, внутрішній контроль.

*The article reveals the importance of inventory as the main process of internal control of the organization. The main objects of the inventory and the necessary conditions for its implementation are formulated. The process of conducting an inventory and registration of its results is analyzed. The paper concludes that the inventory is an integral part of the operation of the enterprise.*

**Key words:** inventory, property, accounting, internal control.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Ефективна система внутрішнього контролю займає одне з провідних місць в системі управління підприємством. В умовах ринкової економіки система внутрішнього контролю повинна забезпечувати стабільність розвитку суб'єкта господарювання, сприяти досягненню стратегічних цілей і вирішенню поточних завдань, гарантувати повноту і підтримувати надійність системи внутрішньої звітності, а також дотримання чинного законодавства та нормативних вимог різного рівня, знижувати ризик можливих негативних фінансових наслідків.

\* Науковий керівник – Бірченко Н.О., к.е.н., доцент