

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ – ОСНОВА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕСУ

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі бізнесу, закономірно викликають появу нових принципів управління. Чим інтенсивніше виявляється вплив зовнішнього середовища, тим більше уваги керівництво підприємств має приділяти вивченню процесів, що відбуваються в ринковій економіці, і розробці адекватних реакцій на можливі зовнішні впливи. Залежно від динаміки змін у зовнішньому середовищі і траєкторії розвитку підприємства має відбуватися включення механізмів антикризового управління.

Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Якщо врахувати, що головним джерелом кризи виступає порушення рівноваги в динаміці зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, то стає очевидним, що антикризове управління повинно здійснюватися не тільки в фазі кризи, а й на всіх фазах життєвого циклу.

Зовнішні впливи змушують підприємство змінювати всю технологію роботи, що неминуче тягне за собою зміну системи управління. У цьому випадку повинен включитися механізм антикризового управління, що ґрунтується на застосуванні нових підходів, що дозволяють ефективно управляти в умовах невизначеності і високих темпів змін. Таким новим підходом може служити реінжиніринговий підхід, який є альтернативою функціонального підходу.

Зародження реінжинірингового підходу пов'язано з поширенням в теорії управління концепції системного підходу, яка в рівній мірі приділяє увагу, як функцій, так і процесів. Перехід від організаційно-функціональної моделі бізнесу до процесно-орієнтованої моделі викликаний необхідністю адаптації підприємств до нових умов [1].

Фактично, кожне підприємство наповнене прихованими правилами, що залишилися від попередніх десятиліть. Ці правила організації роботи засновані на припущеннях щодо технології, людей і цілей організації, які вже давно не відповідають дійсності. Отже, і бізнес-процеси і структури застаріли і втратили актуальність: вони практично не змінювалися при зміні умов зовнішнього середовища, технологій, вимог і переваг сучасного ринку. Найчастіше робота організовується у вигляді послідовності не пов'язаних один з одним завдань, забезпечених складними механізмами контролю над ходом їх виконання. Такі схеми організації роботи вкоренилися настільки глибоко, що, незважаючи на всі їхні недоліки, вже складно уявити, щоб робота виконувалася як-небудь інакше. Ніхто не бачить ситуацію в цілому досить добре для того, щоб швидко відповідати на зміни в ній. Іншими словами, спостерігається повна невідповідність процесного підходу діючих лінійно-функціональних організаційних структур управління, в яких, як було зазначено, діяльність диференційована і не націлена на кінцевий результат.

Реінжиніринг являє собою перепроєктування ділових процесів підприємства для кардинального зростання ефективності за рахунок виявлення проблемних, критичних місць в діяльності підприємства і пропозиції заходів для їх усунення. Діловий процес (бізнес-процес) можна уявити як бізнес-операцію, що входить в єдину систему бізнес-операцій, які беруть участь у виробничо-господарській діяльності підприємства, і спрямовану на підвищення її ціннісної функції. Кожен процес характеризується показниками вартості, тривалістю і кінцевим результатом.

В рамках антикризової програми з метою вдосконалення системи управління підприємством слід розробити і реалізувати такі механізми управління бізнес-процесами, що включає в себе:

1. Визначення цілей і бажаних результатів вдосконалення розглянутого бізнес-процесу;
2. Виявлення необхідних ресурсів (трудових, інформаційних) для вдосконалення бізнес-процесу;
3. Вибір методів і засобів вдосконалення бізнес-процесу;
4. Управління використанням ресурсів, які виділені для вдосконалення бізнес-процесу, в тому числі мотивація персоналу;
5. Спостереження за ходом вдосконалення бізнес-процесу;
6. Аналіз результатів його виконання та корекція виконання бізнес-процесу.

Реінжиніринговий підхід може бути застосовний як до бізнесу в цілому, так і до окремо бізнес-системи. При реінжинірингу необхідно комплексно враховувати фактори та їх взаємозв'язок, що пов'язані з бізнес-процесами, бюджетом, організаційною структурою підприємства, ресурсами, системою управління виробництвом.

Реінжиніринг неможливий без моделювання досліджуваного об'єкта, при якому фактично переглядається модель бізнесу, так як з'являються нові способи діяльності підприємства.

Моделювання процесів дозволяє тимчасово абстрагуватися від структури підприємства і зосередитися на виконанні його основних функцій, таких як виробництво, закупівля, збут продукції, маркетинг, фінансова діяльність тощо. При цьому з точки зору фактору часу реінжиніринг може проводитися у вигляді послідовних чи паралельних структурних перетворень. Вибір способу антикризових перетворень, які враховують фактор часу, повинен залежати від масштабів і глибини або прогнозованої кризи. Наприклад, якщо криза вже настала і часу на його ліквідацію недостатньо, то доцільніше застосовувати переривчасто-послідовний спосіб, при якому нова і стара структури істотно відрізняються. І, навпаки, з метою профілактичних заходів уникнення кризи, найбільш ефективним буде паралельний спосіб антикризових перетворень, коли нова і стара структура мають високу ступінь суміщення.

Використовуючи методику реінжинірингу і, модифікувавши її, пропонується застосування реінжинірингового підходу у вигляді наступних етапів:

1. Визначення основних параметрів ресурсів підприємства, наприклад кількість (к), якість (К), вартість (Z) і тривалість процесу відтворення (t).
2. Виділення основних взаємозв'язків, що визначають стан і динаміку ресурсів, виходячи з ресурсного забезпечення підприємства, процесу виробництва, виходу готового продукту у вигляді товару або послуги.

3. Встановлення впливу методів реінжинірингу на поліпшення бізнес-процесів. В якості антикризових реінжинірингових перетворень можна виділити заходи щодо економії умовно-постійних витрат, перетворення в управлінні персоналом, зміни в організації роботи з замовниками, постачальниками, державними органами, кредиторами та іншими зацікавленими особами в тому чи іншому бізнесі.

Для поліпшення бізнес-процесів визначаються можливі фактори, які, так чи інакше, впливають на виробничий процес. Склад факторів, як правило, залежить від типів зв'язків між функціями і групами показників, які були визначені на першому етапі.

Таким чином, запропонований алгоритм реінжинірингу дозволяє виявити проблемні, критичні місця в бізнес-процесах підприємства на підставі факторів реінжинірингу за кожним видом ресурсів, задіяних в бізнесі. Усунення проблемних зон, а також поліпшення бізнес-процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможного потенціалу, що впливає з основного принципу Парето (80/20), є фундаментом для побудови процесно-орієнтованої моделі антикризового управління. У свою чергу, дана модель являє собою якісно новий спосіб управління підприємством.

#### **Список використаної літератури:**

1. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес- процесів як спосіб підвищення бізнес-процесів. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943/>
2. Орлик О.В. Антикризова програма як інструмент забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4625/>