

### Секція 3. Менеджмент

Гончарова М.Л., к.е.н., доц.

Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України», м. Суми.

#### Основні напрями консультування реінжинірингу бізнес-процесів

На сьогодні умовах економічної кризи для більшості вітчизняних підприємств актуальності набувають консультування реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг являє собою сукупність засобів, заходів і методів, в тому числі відповідних інформаційних технологій, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства. З цією метою здійснюється аналіз і подальша зміна існуючих бізнес-процесів. Для досягнення різких поліпшень існуючих показників діяльності підприємства реінжиніринг припускає фундаментальну зміну існуючих бізнес-процесів.

Криза – це не тільки проблеми збереження бізнесу, оборонна стратегія, захист активів, але й нові можливості перегляду основних напрямків розвитку компаній. Тому для більшості компаній основним антикризовим інструментом виступає програма комплексного розвитку бізнесу. Вона має опиратися на фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень сучасних показників діяльності компаній, таких як вартість, якість, сервіс і темпи. Сучасні керівники підприємств не в змозі подолати кризові ситуації в діяльності компаній, як правило, самотужки. Більшість дослідників вважають за необхідність залучення управлінських консультантів щодо надання послуг з консалтингу реінжинірингу бізнес-процесів в компаніях. Вони можуть надати послуги для підприємств,

важливим для них, є яку ж модель консультування запропонувати керівництву підприємства. Зрозуміло, що процес реінжинірингу базується на двох основних поняттях – «майбутнє уявлення фірми» та «модель фірми».

Таким чином консультантів наймають для того, щоб:

1. Отримати об'єктивну (неупереджену) оцінку проблем і / або завдань, що стоять перед керівництвом компанії. Оскільки на консультантах ніяк не позначається рішення, що приймаються керівництвом компанії; вони не пов'язані подіями, які мали місце в минулому і не мають особистих уподобань, то вони здатні провести найбільш об'єктивний аналіз ситуації, що склалася. Це в свою чергу сприяє прийняттю оптимального рішення, мінімізації витрат на його реалізацію і підвищенню довіри до компанії з боку акціонерів та / або потенційних інвесторів.

2. Скористатися знаннями та досвідом консультантів. Консультанти володіють знаннями та досвідом у галузі своєї спеціалізації, накопиченими в процесі діяльності компанії. Тому перш ніж винаходити велосипед, менеджери можуть звернутися за допомогою до консультантів з тим, щоб використовувати цей досвід і не допустити здійснення помилок.

3. Залучити додаткові ресурси для вирішення специфічних завдань. Ще однією причиною, по якій керівники наймають консультантів, є те, що у компанії не завжди є вільні і кваліфіковані кадри для вирішення всіх проблем, які можуть виникнути в ході господарської діяльності. Компанії, які прагнуть до зниження витрат, не можуть дозволити собі утримувати значний штат співробітників. А пошук і найм їх вимагає часу і витрат.

3. Отримати оперативну та кваліфіковану допомогу в критичних та / або життєво важливих ситуаціях, коли потрібно переосмислити стратегію розвитку, філософію управління, розробити або змінити корпоративну культуру, здійснити реструктуризацію компанії [1].

Слід зазначити, що реінжиніринг бізнес-процесів застосовується в трьох основних ситуаціях.

1. В умовах, коли фірма знаходиться в глибокій кризі, яка може виражатися в явно неконкурентною (дуже високому) рівні витрат, масовій відмові споживачів від продукту фірми і т.п.

2. Коли поточний стан фірми може бути визнаний задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими. Фірма стикається з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту.

3. Реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидкі й агресивні організації. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу. Багато компаній вважають, що знайшли найкращу модель бізнесу, в якій не варто що-небудь істотно змінювати. З часом подібний підхід призводить до того, що конкуренти наздоганяють і переганяють такі фірми, а самі компанії все гірше адаптуються до попиту і ринковій кон'юнктурі в цілому.

Реінжиніринг спрямований на те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, а й на те, щоб вся система їх взаємодії була націлена на отримання максимального ефекту мультиплікації, тобто того ефекту, який неможливо отримати кожному окремо, але реально досягти за рахунок спільних зусиль, організованих оптимальним чином. При консультуванні реінжинірингу бізнесу принципове значення набуває узгодженість, взаємозумовленість і взаємодоповнюваність дій консультанта и клієнта. Ще одна особливість при консалтингу реінжинірингу бізнес-процесів - в його системі кожен спрямований не стільки на хороше і своєчасне виконання покладеної на нього роботи, скільки на те, щоб забезпечити максимально високий кінцевий результат спільної діяльності. Звичайно, при цьому інтенсивність праці зазвичай зростає. Результати більш напруженої і продуктивної праці приносять не тільки високий заробіток, а й суспільне визнання, зростає імідж, як клієнта так і консультанта, оскільки розкутість у

роботі посилює її творчий характер, надається можливість для кожного розкрити весь свій потенціал в ім'я успіху спільної справи. Тому, на нашу думку, важливим є застосування експертної та процесної моделей консультування.

Експертне консультування допомагає клієнту виявити і проаналізувати проблеми в галузі управління підприємством; виявити потенційні можливості вирішення проблем; формулює альтернативні рекомендації вирішення проблем; формулює певний план заходів щодо реалізації рекомендацій [2]. При процесному консультант «вступає» в дію після завершення експертного консалтингу, тобто він бере участь у реалізації цих заходів, навчає клієнта виявляти і вирішувати проблеми, супроводжує процес реалізації розроблених рекомендацій, здійснює моніторинг рекомендацій, доводячи до запланованого стану «змінювані» ситуації, умови, функціональні області та / або бізнес-процеси на підприємстві.

Отже, перевагами отримання послуг зовнішніх висококваліфікованих фахівців-консультантів у порівнянні із фахівцями фірми є: можливість неупередженої діагностики та отримання альтернативних шляхів вирішення проблем функціонування фірми; підвищення конкурентоспроможності фірми за рахунок використання ідей, таланту і досвіду консультантів; впровадження інформаційних технологій з метою оптимізації витрат та підвищення продуктивності компанії; подолання стереотипів вирішення існуючих проблем за рахунок незалежної оцінки стану справ на підприємстві.

#### Список використаних джерел

1. Gray d. a. Start and run of profitable consulting firm. – Kogan Page Ltd., 1995.
2. Юксвярав Р. Управленческое консультирование: теория и практика \ Р. Юксвярав, М. Хабакук, Я.Лейманн. – М., 1989