

розвитку ринкової ситуації та найкращим способом використовує виявлені сильні сторони діяльності підприємства.

1. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2003. – № 4. – С. 53-68.

2. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. – М., 2005. – С. 67-69.

3. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Наукове видання / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 156 с.

4. Геєць В. М. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: Підручник / В. М. Геєць, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк, В. В. Іванов, Н. А. Дубровіна, А. В. Ставицький. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.

5. Жариков В. В. Математическое моделирование эффективного производства в условиях конкуренции / В. В. Жариков/ Тамб. гос. техн. ун-т. – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2004. – 98 с.

6. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие/ Р. А. Фатхудинов. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.

Чуйков І.О.

студент 3 курсу, факультету економічної інформатики
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
Науковий керівник – к.т.н., професор Мілов О.В.

ВИКОРИСТАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ: РЕІНЖЕНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Економічна ситуація в Україні та ринкові відносини, що склалися на сучасному етапі вимагають дуже ретельного перегляду принципів та механізмів управління як на державному рівні, так і на рівні окремого підприємства.

Сучасні ринкові умови є надзвичайно динамічними. Вони зумовлюють гостру необхідність у нових інструментах та методах управління, які здатні допомогти у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

З метою вирішення зазначених проблем підприємства проводять реструктуризацію, однак і тут існують певні труднощі як практичного, так і теоретико-методологічного характеру, зокрема, недостатньо широко використовуються методи проектного менеджменту, відсутня методологія і детально пророблений план реалізації проекту реструктуризації, недостатньо приділено уваги переходу від функціонально-орієнтованого управління до управління процесами і навіть, якщо цей перехід і відбувається, то з великими помилками у виділенні та побудові бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів не передбачає здійснення постійних, але незначних змін, що ведуть до невеликого (на одиниці і навіть десятки відсотків) поліпшення показників функціонування компанії. В результаті успішно проведеного реінжинірингу – швидкого здійснення глибоких і всебічних корінних змін системи управління – організація досягає істотного зростання ефективності (в десятки і сотні разів).

Реінжиніринг використовується в трьох основних ситуаціях:

1. В умовах, глибокої кризи організації, яка може бути виражена у явно неконкурентному (дуже високому) рівні витрат, значному зниженні обсягів продажу продуктів фірми і т.д.

2. Коли поточний стан організації нібито є задовільним, але прогнози на найближче майбутнє несприятливі. Організація стикається з небажаними для себе тенденціями у сфері збуту, прибутковості та рівня попиту.

3. Коли агресивні організації намагаються в прискореному темпі нарощувати відрив від найближчих конкурентів і створювати унікальні конкурентні переваги. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є найкращим варіантом ведення бізнесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає цілісне і системне моделювання та кардинальну реорганізацію матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, в результаті чого спрощується організаційна структура, перерозподіляється і мінімізується використання різноманітних ресурсів, скорочуються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їх обслуговування. Визначальним критерієм доцільності застосування РБП є тривалість бізнес-процесу.

При проведенні реінжинірингу бізнес-процесів відбувається визначення бізнес-процесів, що є пріоритетними для ефективної роботи організації, побудова оптимальної моделі виконання процесів, визначення критеріїв якості, що пред'являються до результатів, переробка або розробка форм-носіїв інформації про хід та результати виконання операцій, а також розробка адміністративних інструкцій [1, с.147].

В результаті реінжинірингу бізнес-процеси стають простіше, а окремі завдання виконавцям – кроки процесу – складніше. Ускладнення робіт виконавців призводить до того, що у менеджерів стає менше роботи по контролю за ходом виконання процесу.

Проведення проектів з реінжинірингу бізнес-процесів не буде мати сенсу, якщо воно не виправдано з економічної точки зору. Користь від нових процесів можливо отримати тільки у тому випадку, якщо витрати не перевищують отриманих вигод.

Існує декілька шляхів підвищення ефективності функціонування організації за рахунок реінжинірингу її бізнес-процесів:

А) Зменшення тривалості, вартості бізнес-процесів та кількості їх учасників та поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Б) Одночасне опрацювання найрізноманітніших видів робіт, за допомогою мережі та використання баз даних.

В) Розподілення організації даних. Такий підхід забезпечить доступ за найрізноманітніших місць, та допоможе оперативно приймати оптимальні рішення.

Г) Надання клієнтам або постачальникам доступу до систем зберігання інформації, та винесення хоча б частини процесів за межі компанії.

Успішний реінжиніринг зазвичай призводить до багаторазового підвищення ефективності процесів. Однак більше половини спроб реінжинірингу раніше (до появи розвинених інструментальних засобів) закінчувалися невдачею. Аналіз причин невдач і факторів ризику дозволив виділити ряд важливих факторів, що визначають успіх реінжинірингу.

1. Керівництво. Керівник проекту повинен володіти великим авторитетом в організації і нести за нього відповідальність. Важливо тверде і вміле управління, чітке уявлення про терміни, зусиллях, фінансах, вміння і бажання довести проект до кінця, подолання опору старої структури.

3. Співробітники. Люди повинні розуміти, чому проект приведений в дію, чітко розуміти свої нові завдання, бути здатними їх виконати.

4. Зрозумілість. Успішність реінжинірингу залежить від того, наскільки керівництво і співробітники організації розуміють, як досягти стратегічних цілей.

5. Бюджет. Проект повинен мати свій власний бюджет.

6. Фокусування. Робота зі зміни організації повинна фокусуватися на найбільш пріоритетних цілях.

7. Чітко визначені ролі і обов'язки серед співробітників.

8. Результати робіт з реінжинірингу повинні бути конкретними.

9. Тверда методологічна основа при проведенні РБП. Для проведення робіт з реінжинірингу необхідна підтримка у формі методик та інструментальних засобів.

Існують деякі найбільш характерні помилки, що зустрічаються при проведенні реінжинірингу. Наприклад, організація не концентрується на бізнес-процесах або

концентрується тільки на перепроєктуванні бізнес-процесів, ігноруючи все інше. Реінжиніринг проводиться на тлі безлічі інших заходів. Якщо керівництво не приділяє реінжинірингу основну увагу, то його проведення приречене на невдачу [2 с.100].

Сучасні уявлення про ефективне управління діяльністю підприємства базуються на тому, що бізнес необхідно чітко визначати, аналізувати та покращувати. Значна частина українських компаній вже використовує процесний підхід в управлінні своєю діяльністю. Але дуже часто процеси, що були виділені менеджерами компаній мають бути покращені за рахунок реінжинірингу.

1. Елиферов, В.Г. *Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник.* / В.Г. Елиферов, В.В. Ретин. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 319 с. – (Учебник программы МВА).

2. Железко, Б.А. *Реинжиниринг бизнес-процессов : учебное пособие* / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько ; под ред. Б.А. Железко. – Мн. : Книжный Дом: «Мисанта», 2006. – 216 с.

Чушак-Голобородько А.М.

к.е.н., асистент

Побурко О.Я.

к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ І ПОТРЕБ СУБ'ЄКТІВ КРЕАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкових перетворень очевидно, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств неможливе без реалізації креативних підходів в управлінні організаціями.

Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. Такий режим потребує здатностей до швидкого аналізу й миттєвої реакції на зміну факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства. Це, з одного боку, непогано, адже за таких умов суб'єкти креативної діяльності працюють в повну силу. З іншого боку, продукування нових ідей в таких умовах стає неможливим, так як в режимі миттєвого реагування на зміни, що відбуваються виникає проблема браку часу на аналіз та впровадження нових нестандартних рішень. [1].

Праці вітчизняних і зарубіжних науковців вказують на те, що спонукання суб'єктів до креативних пошуків є достатньо проблематичним. Причина полягає у тому, що досі невизначеними є потреби суб'єктів креативного менеджменту, а також найдоцільніші способи їх задоволення [2].

В науковій літературі проблема ідентифікування потреб суб'єктів креативної діяльності досліджена досить фрагментарно, зокрема поза увагою науковців залишились: ознаки суб'єктів креативної діяльності, характеристики креативної діяльності, способи акумулювання креативних ідей тощо.

Проведені дослідження показали, що предметом креативної діяльності є творчий індивідуальний і колективний розвиток. Він характеризується нестандартністю підходу до реалізації цілей і розв'язання проблем організації, відсутністю досвіду у реалізації обраних креативних ідей та ризиковістю їх реалізації.

Креативна діяльність може мати кілька форм вияву: креативна ідея (вияв індивідуальної або колективної ініціативи, яка є гіпотетичним уявленням про спосіб, технологію досягнення встановлених цілей або новий товар. Креативна ідея – це по суті ініціатива, яка рівнозначна гіпотезі, що потребує доведення або заперечення [3, с. 22]); креативне рішення (воно є кульмінацією процесу акумулювання і обробки інформації