УДК 640.43:330.341.1:005.332.4 **DOI 10.33042/2522-1809-2022-5-172-36-40**

В.Ю. Світлична, С.А. Александрова

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ HORECA

Досліджуються питання організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери гостинності. Розкриваються зміст категорій «реінжиніринг», «бізнес-процес» та їх особливості саме для підприємств HoReCa. Увагу сконцентровано на дослідженні позитивних наслідків здійснення реінжинірингу. Акцент зроблено на вивченні етапів організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa.

***Ключові слова**: HoReCa, сфера гостинності, реінжиніринг, бізнес-процеси, організаційне забезпечення, стратегія, інформаційні технології, організаційна структура.*

Постановка проблеми

Підприємства сфери HoReCa (термін, етимологія якого полягає у скорочені слів «hotel», «restaurant», «cafe» або «catering») завжди характеризувалася динамічними і швидкими темпами розвитку. Уособлюючи в собі послуги гостинності і громадського харчування, цей ринковий сегмент забезпечував високий рівень зайнятості, дохідності та економічної ефективності.

Нині перед кожним економічним суб'єктом індустрії гостинності постає питання кардинальних перетворень задля виживання та збереження стійкості в умовах надзвичайно стрімких та непрогнозованих змін оточуючого економічного середовища. Підприємства сфери HoReCa як ніколи розуміють актуальність виробки гнучкості задля динамічного реагування на всі сучасні виклики ринкового середовища, а отже і необхідності істотних перетворень у своїй системі управління. Одним з таких інструментів перетворень діяльності підприємств виступає реінжиніринг.

Саме тому розробка заходів забезпечення стійкості та повноцінного функціонування підприємств сфери HoReCa набуває актуальності та потребує детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження питань реінжинірингу бізнес-процесів викладено у роботах таких закордонних та вітчизняних авторів, як: Алькема В.Г., Башук І.В., Гвоздь М. Я., Гончарова О. М., Грабчак Д. В., Гриценко П. В., Дідух В.В., Камушков О.С., Ковальов А. І., Комеліна О.В., Прохорова В., Розкошна О.А., Сакун Л.М., Таранюк Л.М., Хохлов М. П. [1-16] та ін.

Разом із тим, слід зазначити, що подальшого розвитку потребують питання ефективного використання заходів реінжинірингу бізнес-процесів саме на підприємствах сфери HoReCa.

Мета статті

Метою роботи виступає дослідження засад здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa в умовах впливу швидко змінюваної та непередбачуваної економічної ситуації.

Виклад основного матеріалу

На думку автора, для підприємств сфери HoReCa (що поєднують у собі всіх учасників готельного і ресторанного бізнесу) саме реінжиніринг бізнес-процесів виступає ефективним заходом щодо забезпечення їх подальшого функціонування та ефективного розвитку. За своєю суттю реінжиніринг є основою кардинальної зміни розвитку підприємств, досягнення ними істотних конкурентних переваг та стабілізації фінансового стану, а також виробки у підприємств гнучкості та адаптивності до швидкозмінюваних економічних обставин.

Проаналізуємо сутнісне наповнення поняття «реінжиніринг бізнес-процесів». В економічній науці і досі немає єдиного загальноприйнятого визначення цього терміну. В економічній літературі можна зустріти підходи до визначення реінжинірингу, як: явища, заходу, методу змін, сукупності методів і засобів. Це тільки підтверджує багатогранність цієї категорії.

Першими на науковому рівні реінжиніринг детально вивчили у 1993 р. автори праці «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» Майкла Хаммер та Джеймс Чампі.

 © Світлична В.Ю., Александрова С.А.

Виходячи їх точки зору, реінжиніринг можна трактувати, як створення компанії наново, так би мовити «з нуля», майже фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показників результативності, як: витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [17, с.15].

Дослідимо сутність поняття «бізнес-процес». Підприємства сфери HoReCa, як і будь-який економічний суб'єкт, характеризуються виконанням в процесі свого функціонування ряду відповідних процесів із виробництва, надання послуг або реалізації продукції (товарів). Сукупність цих процесів є взаємозв'язаними між собою, а їх поступове виконання сприяє досягненню кінцевого результату діяльності підприємства – реалізації послуг (продукції, товарів) та отриманню прибутку. Використовуючи матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні ресурси на початку процесу надання послуг (вхід процесу) і перетворюючи їх на відповідний вид послуг (продукції, товарів) підприємства HoReCa створюють в кінцевому рахунку кінцевий продукт (послугу) (вихід процесу). Головним аспектом використання бізнес-процесів виступає: по-перше, інтеграція базових операцій у єдине ціле та по-друге, здійснення контролю за виконанням окремого процесу та відповідальність за його результат.

Отже, можна сказати, що за своїм змістом бізнес-процеси підприємств HoReCa – представляють собою сукупність взаємопов'язаних відповідних видів діяльності підприємства, які шляхом використання всіх видів ресурсів цього підприємства (вхід), забезпечує отримання кінцевого результату (вихід) у вигляді послуг (продукції, товарів) для задоволення кінцевого споживача.

В силу того, що склад підприємств сфери HoReCa є достатньо широким, то і бізнес-процеси різних підприємств цієї сфери будуть відрізнятися за цілим рядом ознак (особливості структури активів, а також збуту та постачання, механізму та стилю керівництва, професійного й культурного рівня кадрового складу тощо). Саме тому головним завданням складання схеми кожного бізнес-процесу виступає виявлення та усунення недостатньої ефективності бізнес-процесів. У свою чергу, основною метою управління бізнес-процесами є досягнення їх відповідності цілям діяльності підприємства шляхом:

– стандартизації цих процесів та їх пристосування до змін оточуючого економічного середовища;

– постійного вдосконалення бізнес-процесів (за допомогою моніторингу, вимірювання, аналізу, оцінки та необхідної зміни процесів щодня);

– підвищення ефективності бізнес-процесів завдяки застосуванню інформаційних технологій (моделювання бізнес-процесів, застосування CASE-засобів, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів).

Таким чином, вважаємо, що реінжиніринг бізнес-процесів підприємств HoReCa представляє собою механізм кардинального удосконалення та оптимізації їх діяльності, дія якого спрямована на якісну перебудову бізнес-процесів, досягнення суттєвих змін і удосконалення показників якості, рівня витрат, швидкості обслуговування, а, отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

Зауважимо, що, виходячи з точки зору організаційних змін ключовим аспектом успіху реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa виступає саме організаційна перебудова та широке використання сучасних інформаційних технологій. Саме ці два останніх фактори здатні забезпечити ефективне функціонування підприємств HoReCa та зростання вартості цих підприємств, а, отже, й їх привабливості для інвесторів. Для цих підприємств стає можливим застосування принципу адаптивності системи управління до швидкозмінних умов зовнішнього економічного оточення. Необхідно підкреслити, що реінжиніринг спрямований не тільки на те, щоб кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система цих ланок діяла взаємопов'язано і спільними, оптимальними зусиллями. Прикладами ефективної роботи таких ланок є:

– детально сформована система цілей і завдань розвитку, а також розроблена стратегія повинні реалізуватися з використанням існуючих ресурсів;

– наявність інноваційного, інвестиційного, виробничого, кадрового потенціалів виробництва, а також надійного фінансового та інформаційного ресурсного забезпечення;

– розширення джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства та акцентування ресурсів на перших напрямках розробки високотехнологічних бізнес-процесів.

Спираючись на всі вищенаведені факти, сформулюємо саме визначення сутності організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства сфери HoReCa – це комплексна система процесів і процедур для здійснення реінжинірингу відповідно до поставленої мети кардинальних перетворень підприємства, яка, базуючись на взаємодії цього підприємства як з іншими суб'єктами господарювання, так і зі структурами та підрозділами самого підприємства,

сприяє впровадженню істотних змін у системі управління підприємства, досягненню ним ефективного розвитку та сталого функціонування.

Ефективна побудова організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів характеризується наступними потенційними можливостями: досягнення економічної стабілізації завдяки підвищенню якості управління бізнес-процесами; підвищення ролі ефективних управлінських рішень та ініціативи кожного окремого виконавця; істотних змін в управлінні персоналом підприємств шляхом успішної мотивації всіх учасників до реалізації реінжинірингових процедур; зростанню кінцевого фінансового результату завдяки кардинальному удосконаленню бізнес-процесів.

Вважаємо за необхідне підкреслити, що організаційне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства сфери HoReCa повинно мати комплексний, системний характер, а також повинно бути спрямоване на підтримку гнучкого й оперативного реагування підприємства на зміни навколишнього економічного середовища, адаптацію внутрішнього середовища до цих змін за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати в процесі здійснення бізнес-процесів. Ретельне планування всіх заходів із реінжинірингу бізнес-процесів підприємств, систематичний контроль їх здійснення, чітка кореляція стратегічних та тактичних цілей розвитку підприємств з етапами реінжинірингу, а також мінімізація негативного впливу ризиків та загроз здійснення реінжинірингу, – у сукупності є ключовими умовами успішності реінжинірингу бізнес-процесів HoReCa.

Позитивними наслідками ефективного здійснення організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa можуть виступати:

– нова організаційна структура управління (у тому числі зменшення кількості ієрархічних рівнів організаційної структури підприємств, її орієнтація не на функції, а на процеси);

– перехід до нового типу управління, що базується на принципі постійного втілення стратегічних змін із метою отримання певного виду результатів;

– досягнення ефективного управління бізнес-процесами завдяки упровадженню системи інформаційно-аналітичного забезпечення та процесного управління між структурними підрозділами підприємств;

– запровадження ряду організаційних, технологічних і маркетингових інновацій;

– широке впровадження новітніх інформаційних систем та технологій;

– перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємств;

– зміна критеріїв діяльності – зміщення акценту на задоволення потреб клієнта [8, с. 294].

Враховуючи викладене, вважаємо, що взаємопов'язаними етапами організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa виступають:

1) формулювання мети, стратегічних цілей функціонування та розвитку підприємства. Обговорення та відбір пріоритетних цілей, розробка критеріїв їх оцінки. Розробка стратегічних та тактичних кроків здійснення реінжинірингу, оцінка можливих загроз та ризиків його реалізації;

2) оцінка існуючих бізнес-процесів та аналітична оцінка існуючої стратегії підприємства. Моніторинг фактичного рівня показників фінансово-економічного стану. Оцінка показників організаційного, виробничого, інноваційного, інтелектуального ресурсного забезпечення підприємства. Аналіз існуючого рівня загроз та ризиків, що супроводжують діяльність підприємства;

3) побудова нової моделі бізнесу шляхом використання методів прямого інжинірингу, проектування нових бізнес-процесів та стратегії функціонування та розвитку підприємства. Оцінка впливу нових бізнес-процесів на обсяги, структуру капіталу, витрат, прибутку. Саме на цьому етапі надзвичайно важливим є створення відповідної інформаційної системи задля систематизації й автоматизації всіх дій;

4) заключний етап – впровадження нових бізнес-процесів підприємства, реалізація нових тактичних та стратегічних дій. Оцінка ефективності запроваджених змін та контроль реалізації бізнес-процесів.

Під час здійснення організаційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів важливим моментом виступає врахування впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Факторами, що здійснюють вплив на результат впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, виступають: державна регуляторна політика, кон'юнктура ринку, конкуренція, вимоги споживачів, рівень впровадження інновацій (фактори зовнішнього середовища), стан ресурсного потенціалу, ефективність менеджменту, організаційна структура підприємства, фінансові питання (фактори внутрішнього середовища або індивідуальні фактори).

.

Отже, вважаємо за доцільне підкреслити, що розробка й впровадження поліпшених бізнес-процесів і методів управління ними; попередня оцінка прийнятності ризикованості проектів кардинальних змін; зосередження уваги на потребах споживачів; відмова від застарілих схем та правил здійснення діяльності; фокусування уваги керівництва та персоналу на здійсненні змін; стимулювання та мотивація персоналу; використання збалансованої системи показників для моніторингу ефективності реалізації змін, – все це у сукупності є є втіленням комплексної програми перетворень і докорінної перебудови функціонування підприємства.

Висновки

Вважаємо за необхідне зазначити, що організаційне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa є достатньо складним механізмом перетворень. Тим не менш завдяки йому кожне підприємство сфери гостинності здатне здійснити якісне вдосконалення своїх бізнес-процесів з одночасним впровадженням нових інформаційних технологій з метою модернізації та суттєвого підвищення ефективності бізнесу, досягнення конкурентних переваг і гнучкого реагування на всі виклики сучасного економічного світу.

Література

1. Алькема, В.Г., Гричик, Т.М. Реінжиніринг бізнес процесів постачання в каналах поставок медичного обладнання. Вчені записки Університету «Крок». 2020. №1 (57). С.132-129.

2. Башук, І.В., Швиданенко, Г.О. Життєвий цикл реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. №45. С.86-90.

3. Гвоздь, М. Я. Категорія «реінжиніринг» та її визначення у фаховій літературі. Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 633. С. 106-109.

4. Гончарова, О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27 (дата звернення: 26.09.2022).

5. Грабчак, Д. В. Інструментарій організаційно-економічного управління процесами реінжинірингу будівельних підприємств. Економічне управління інноваціями: кол. монографія за ред. В.Г. Федоренка К.:ТОВ «ДКС Центр», 2020. С.435-467.

6. Грибан, С. В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнеспроцесів як інструмента антикризового управління. Агросвіт. 2015. № 2. С.50-54.

7. Гриценко, П. В. Формування науково-методичного підходу до оцінки маршруту бізнес-процесу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу. Механізм регулювання економіки. 2013. №4. С.140-145.

8. Дідух, В. В. Методичні підходи до процедур проведення реінжинірингу на підприємстві крізь призму циклічності розвитку. Бізнес-Інформ, 2013. № 11. С.292-297.

9. Камушков, О.С. Features and structure of business processes in the tourism industry. Економічні горизонти. 2021. № 1(16). С.79-89.

10. Ковальов, А. І., Шевченко В. В. Концептуальні засади здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень : збірник наукових праць 2009. Вип. 35. С. 365-371.

11. Комеліна, О.В., Степаненко Є.В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 6 (11). С.129-134.

12. Прохорова, В., Чобіток, В., Курбель Ю. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика: Серія «Економіка». 2020. Випуск 9 (18). С.23-34.

13. Розкошна, О.А., Гончарова, М. Л. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів. Академічний огляд. Економіка та підприємництво. Дніпропетровський університет економіки та права ім. Альфреда Нобеля. 2011. № 1(34). С. 102-106.

14. Сакун, Л.М., Сухомлин, Л.В., Різніченко, Л.В., Вєлькін, Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С.81-97.

15. Таранюк, Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Суми: ВПП «Мрія-1», 2014. 608 с.

16. Хохлов, М. П., Овсянкіна, А. Ю. Інноваційний підхід до реінжинірингу як науково-методичної засади беззбитковості підприємства. Проблеми науки. 2006. №5. С. 8–14.

17. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 2001. 272 p.

References

1. Alkema, V.G., Hrychyk, T.M. (2020) Reengineering business supply processes in medical equipment supply channels. *Scientific notes of «Krok» University. Issue 1 (57).* P.P. 132-129.

2. Bashuk, I.V., Shvydanenko, G.O. (2020) Life cycle of reengineering business processes of the enterprise. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Issue №45.* P.P. 86-90.

3. Hvozd, M. Ya. (2008) The category «reengineering» and its definition in professional literature. *Bulletin of the National «Lviv University Polytechnic». Issue 633.* P.P. 106-109.

4. Goncharova, O. M. (2012) Reengineering of business processes as a way to improve management efficiency. *Efficient economy. Issue 2.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_27 (access date: 26.09.2022).

5. Grabchak, D. V. (2020) Toolkit of organizational and economic management of processes of reengineering of construction enterprises. Economic management of innovations: col. monograph edited by V.G. K. Fedorenka: LLC «DKS Center», P.P. 435-467.

6. Gryban, S. V. (2015) Evaluation of the effectiveness of business process reengineering as a tool of anti-crisis management. *Agroworld. Issue 2.* P.P. 50-54.

7. Hrytsenko, P. V. (2013) Formation of a scientific and methodical approach to the assessment of the business process route of an industrial enterprise during reengineering. *Mechanism of economic regulation. Issue 4.* P.P. 140-145.

8. Didukh, V. V. (2013) Methodical approaches to reengineering procedures at the enterprise through the prism

of cyclical development. *Business-Inform. Issue 11.* P.P. 292-297.
9. Kamushkov, O.S. (2021) Features and structure of business processes in the tourism industry. Economic horizons. Issue 1(16). P.P. 79-89.
10. Kovalev, A. I., Shevchenko V. V. (2009) Conceptual principles of business process reengineering. *Bulletin of socio-economic researches: collection of scientific papers. Issue 35.* P.P. 365-371.
11. Komelina, O.V., Stepanenko E.V. (2017) Peculiarities of the application of business process reengineering at a modern enterprise. *Eastern Europe: Economy, Business and Management. Issue 6 (11).* P.P. 129-134.
12. Prokhorova, V., Chobitok, V., Kurbel, Yu. (2020) Reengineering mechanisms in the business process management system of enterprises. *Adaptive management: theory and practice: Series «Economics». Issue 9 (18).* P.P. 23-34.
13. Rozkoshna, O.A., Goncharova, M.L. (2011) Peculiarities of the formation of a business process reengineering system. *Academic review. Economy and entrepreneurship. Dnipropetrovsk University of Economics and Law named after Alfred Nobel. Issue 1(34).* P.P. 102-106.
14. Sakun, L.M., Sukhomlyn, L.V., Riznichenko, L.V., Velkin, B.O. (2020) Reengineering of business processes as a modern method of managing strategic changes in the enterprise. *Economics and management organization. Issue 2 (38).* P.P. 81-97.
15. Taraniuk, L.M. (2014) Reengineering of business processes of industrial enterprises: theory, methodology, practice: monograph. Sumy: VPP «Mriya-1». 608 p.
16. Khokhlov, M. P., Ovsyankina, A. Yu. (2006) Innovative approach to reengineering as a scientific-methodical basis of the company's break-even. *Problems of science. Issue 5.* P.P. 8–14.
17. Hammer, M., Champy, J. (2001) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business. 272 p.

Рецензент: д.е.н., професор, завідувач кафедри «Туризму і готельного господарства» Л.В. Оболенцева, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: СВІТЛИЧНА Вікторія Юріївна
к.е.н., доцент кафедри «Туризму і готельного господарства»
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail - 0972657558.v@gmail.com
ID ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5135-0006

Автор: АЛЕКСАНДРОВА Світлана Анатоліївна
к. пед. н., доцент кафедри «Туризму і готельного господарства»
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
E-mail - alexandrova_s@ukr.net
ID ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9842-436X

TOPICAL ISSUES OF ORGANIZATIONAL SUPPORT FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING OF HORECA ENTERPRISES

V. Svitlychna, S. Aleksandrova
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Issues of relevance and necessity of reengineering business processes of HoReCa enterprises are investigated. Significant advantages of business process reengineering are emphasized. After all, this method of redesigning activities is an effective means of significantly improving the activities of hospitality enterprises.

The purpose of the work is to substantiate the content, stages and format of the organization of business process reengineering for HoReCa enterprises.

The work substantiates the thesis that hospitality and catering services have always been characterized by high profitability. However, the global crisis has become a difficult test for the entire HoReCa industry.

The emphasis of the work is on the fact that the reengineering of business processes is an effective measure to ensure the further effective development of HoReCa enterprises. Reengineering is the basis of a radical change in the development of enterprises, ensuring significant competitive advantages and achieving an improvement in the financial condition.

The work presents the author's interpretation of the concept of «organizational support for the reengineering of business processes of a HoReCa enterprise» - this is a complex system of processes and procedures for carrying out reengineering in accordance with the set goal of radical transformations of the enterprise, which, based on the interaction of this enterprise with other business entities, as well as with the structures and divisions of the enterprise itself, contributes to the introduction of significant changes in the enterprise's management system.

The article emphasizes that the reengineering of business processes is the embodiment of a complex program of transformations and fundamental restructuring of the functioning of enterprises. Its important components are: replacement of the existing management system with new effective concepts; development and implementation of improved business processes and their management methods; preliminary assessment of the acceptability of the riskiness of radical change projects.

The authors emphasize that the reengineering of business processes of HoReCa enterprises is a rather complex transformation mechanism. But it is thanks to him that every enterprise in the field of hospitality is able to carry out qualitative improvement of its business processes.

Keywords: *HoReCa, hospitality industry, reengineering, business processes, organizational support, strategy, information technologies, organizational structure.*