

на підприємстві. Починаючи із другої половини ХХ ст. інформаційні технології розвиваються безупинно та стають основою проведення РБП.

Виходячи з того, що об'єктом реінжинірингу виступають бізнес–процеси, доцільно буде сказати, що він може використовуватись підприємством неодноразово, змінюючи процеси, що визначають ефективність діяльності компанії до тих пір, доки управлінці та власники не будуть задоволені досягненими результатами. Проведення РБП потребує значних витрат грошових коштів, часу та сил, адже втілення кардинальних змін є вельми ризиковим шляхом оптимізації та є неможливим без ретельної всебічної підготовки.

РБП може застосовуватись на підприємствах різних форм власності та сфер діяльності, за умови правильного втілення його принципи та методи працюють для всіх, але можна визначити декілька типів підприємств, що найбільш часто звертаються до реінжинірингу бізнес процесів.

1. Лідери ринку. Компанії, становище яких більш ніж задовільне, вони прагнуть кращого, прагнуть зростання та мають достатньо ресурсів для здійснення агресивної політики. Їхня тактика – гра на випередження, вони не дають шансів виникненню серйозних проблем, постійно адаптуючись та розвиваючись, тим самим зменшуючи негативний вплив зовнішнього середовища.

2. Компанії, які не мають складнощів на даний момент, але відчувають загрозу та бачать їх невідворотність у майбутньому.

3. Підприємства, для яких реінжиніринг є не засобом нарощення існуючих переваг, а останнім шансом на виживання. Як правило, такі організації знаходяться на межі краху у зв'язку з тим, що продукція значно поступається продукції конкурентів, як за якістю, так і за ціною [3].

Перші підприємства, що застосовували реінжиніринг бізнес–процесів були самотніми, діяли майже навмання, були змушені самостійно не тільки виконувати практичні задачі, але і розробляти основи проведення РБП. На сьогоднішній день очевидно, що реінжиніринг бізнес–процесів зробив величезний крок вперед. Про це свідчить велика кількість наукових праць, у яких він досліджений ретельно та всебічно, наявність прикладів успішного втілення, яке визначило долю багатьох світових економічних гігантів, впровадження різноманітних систем консалтингової підтримки, які є необхідними для успішного здійснення реінжинірингу.

РБП займає одне з головних місць серед шляхів оптимізації діяльності компанії, та за останні тридцять років не тільки не втратив своєї актуальності, але й навпаки, завдяки розвитку технологій та посиленню конкуренції між підприємствами, здобуває нові сфери застосування та допомагає багатьом компаніям вижити та зростати, творити та створювати нове, тим самим сприяючи розвитку економіки в цілому.

Таким чином, специфічні особливості сучасної економіки зумовили складне конкурентне середовище, що змушує підприємства регулярно вдаватися до нововведень, а часто і до повного переосмислення своєї діяльності та перебудови бізнес–процесів. Безліч ділових процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу утворює бізнес–процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей, сприяє оновленню бізнес–системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління.

#### Література

1. Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі. Издательство: "Манн, Иванов и Фербер", – 2011. – 350 с.
2. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес–процесів як метод процесного управління/ О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №10(151). – С. 78–82.
3. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес–процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С. 264–270.

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ КОРИННИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

*К.С. Мироненко*, к.е.н., асистент  
Одеський національний політехнічний університет  
м. Одеса

Дослідження інноваційних процесів свідчать, що лише одна з трьох тисяч інноваційних ідей матиме успіх [1, с. 132]. Така тенденція є вражаючою. Але слід пам'ятати, що усі нововведення та зміни пов'язані з ризиком, та відмова від них є більш ризикованою, ніж впровадження.

Коли підприємство вдається до кардинальних змін – реінжинірингу бізнес–процесів – воно також стикається з ризиком. З ризиком невдачі після впровадження реінжинірингу, неправильно обраною командою, занадто великим бюджетом, втратою споживачів або постачальників. Під час проведення реінжинірингу бізнес–процесів постає питання не тільки того, що та як буде трансформуватись в період корінних змін, але й також питання пристосування до цих змін робітників підприємства.

Найчастіше, реінжиніринг бізнес–процесів сприймають технологічно та бачать його, насамперед, як перепроєктування організаційно–економічного механізму потрібного бізнес–процесу. Тому співробітники у більшості випадків відходять на другий план. Як правило, не оцінюється і рівень зрілості організації, а також ступінь готовності співробітників до змін. Зазвичай повністю обізнані лише керівники структурних підрозділів.

Кожен бізнес–процес повинен мати відповідальну особу, людину, яка стежить за правильністю та точністю виконання процесу. Після проведення реінжинірингу робота ускладнюється, що в свою чергу піднімає планку і вимоги до працівників. Можливо, буде потрібно скоротити штат або найняти новий персонал. У першому випадку від виконавців потрібно розширення повноважень. У другому випадку доведеться сформулювати додаткові критерії найму. Наприклад, врахувати характер мотивацію та ініціативність співробітника для необхідної посади [2, с. 94].

Як рішення, можливо скористатись послугами експерта з боку і взяти його в штат компанії на час змін. В іншому випадку, цей фахівець не зможе глибоко перейнятися духом компанії і зрозуміти всі процеси. Або знайти такого експерта всередині компанії.

Інсайдером може стати той, хто постійно знаходиться серед співробітників, стабільно працює з ними, здатен впливати на їх думку і ставлення до змін. Найчастіше це керівники підрозділів та неформальні лідери. Якщо вони будуть розуміти сутність змін, що відбуваються, розділяти їх, то зможуть передати такий настрій і іншим працівникам компанії. Таким чином, процес реінжинірингу бізнес–процесів пройде успішно і без сильного опору персоналу [3].

У більшості випадків, опір змінам істотно зменшити не вдасться. Тому виникає необхідність інформування про поточні процеси, які відбуваються під час впровадження реінжинірингу, та пояснення них персоналу. Рекомендується надати їм повну інформацію про те, що і як буде відбуватися. Наприклад, як зміниться організаційна структура компанії, які нові підрозділи з'являться, а які будуть скасовані, що станеться зі штатним розкладом, скільки співробітників за приблизними підрахунками доведеться скоротити. Слід пояснити також, які бізнес–цілі буде скориговано, як працювати в нових умовах, що перетвориться в системі заохочень і покарань. Слід також пояснити, як найліпше доводити інформацію до працівників [4, с. 12].

Буде потрібно не тільки організувати навчання неформальним лідерам та керівникам, але і при необхідності перенавчити частину персоналу, яка зможе працювати в нових умовах, що є досить клопіткою справою. Особливо це помітно на великих підприємствах, де працює понад тисячі співробітників. Доведеться розробляти програми, формувати групи, складати розклад, підбирати викладачів, організувати тренінги. Один фахівець з навчання не впорається з потоком інформації та людей. Тому рекомендується створити відділ з навчання або, в крайньому випадку, доручити помічників вже наявного фахівця. Аргументувати керівництву, що потрібно прийняти додаткових людей, в період змін не так вже й складно, адже це потрібно для підтримки бізнесу. Якщо для проведення тренінгів знадобляться тренери, їх можна на час найняти на роботу в компанію і включити до складу відділу з навчання персоналу.

В ідеальному варіанті інтеграційна команда повинна пронизувати всю організаційну структуру компанії і складатися як мінімум з трьох рівнів – вищого керівництва, «менеджерів змін» і «цільових груп» [3].

На першому рівні приймаються стратегічні рішення щодо змін, «менеджери змін» координують виконання цих рішень і забезпечують зворотний зв'язок, «цільові групи» працюють над збором необхідної інформації і виробленням альтернатив по більш вузьким напрямкам. Такі групи, що складаються з декількох талановитих менеджерів середньої ланки, можуть залучати до роботи співробітників різних рівнів, забезпечуючи максимальне залучення персоналу в процес прийняття рішень. Така схема дозволяє донести важливу інформацію до всіх співробітників і постійно підтримувати з ними зворотний зв'язок.

Для успіху організаційних змін при формуванні команди, а також при призначенні на різні посади в новій організаційній структурі найбільш важливі два параметри: справедливість кадрових рішень і швидкість, з якою відбувається їх реалізація.

Буває і зворотна ситуація, коли необхідність змін усвідомлюється рядовими співробітниками. У даній ситуації процес змін часто затухає, ще не почавшись. По–перше, самі працівники не мають достатньої мотивації на проведення змін. Зіставивши всі зусилля, які їм необхідно буде зробити, і результат, який отримують особисто вони, співробітники нерідко залишають все без змін. По–друге, їм складно викласти це вищому керівництву – тим, хто може ініціювати процес у всій організації.

Без змін всередині компаній неможливі і зовнішні зміни, наприклад, ривок в технологіях, вихід в лідери ринку, завоювання почесного місця в списку успішних і прибуткових компаній.

Готуючись до нововведень, змін, багато хто забуває, не беруть до виду, що будь–якої зміни передують, так званий, перехідний період, тобто процес, протягом якого люди дізнаються, розуміють і приймають умови нової ситуації. Щоб зміна вдало втілюється в життя, необхідно управляти людьми під час перехідного періоду. Адже здійснювані в організації зміни впливають на людей, і саме людям доводиться освоюватися і втілювати їх в життя.

У багатьох компаніях постійні зміни стають частиною корпоративної культури. Це характерно для динамічних компаній, що розвиваються. Такі зміни не вимагають додаткової роботи з людьми під час перехідного періоду. Навпаки, зниження кількості реалізованих нововведень є зміною для співробітників.

Керівник починає це розуміти, коли збільшується плінність кадрів саме під час стабільного, усталеного періоду.

Для інших же компаній, де зміни відбуваються нечасто, введення будь-якого нововведення вимагає ретельно спланованої роботи з персоналом. Перехідний період в обох випадках починається з завершення, підведення ризику під колишнім порядком речей. Компанії часто втрачають цей момент, якщо пускають перехідний період на самоплив і ніяк не допомагають людям долати виникає у них почуття втрати. Подібним ставленням вони практично гарантують, що перехідний період буде погано керованим, в результаті чого зміна не відбудеться належним чином. Некеровані перехідні періоди роблять некерованими сам період змін [1, с. 163].

Переконати співробітників щодо необхідності змін і мотивувати їх на досягнення поставлених цілей – складне завдання, але без цього будь-які починання керівництва будуть стикатися з сильною протидією. Тому робота з персоналом до початку впровадження змін є важливим фактором їх кінцевого успіху.

Реінжиніринг бізнес–процесів має значну ступінь ризику, яка пов'язана більш зі страхом змін, аніж з вірогідністю невдачі. Проте, необхідно мати на увазі, що через реінжиніринг пройшло багато успішних компаній та комерційні структури. Згідно з оцінкою спеціалістів, реінжиніринг зарекомендував себе численними позитивними результатами та є дієвим інструментом сучасного бізнесу [2, с. 50]. Прийняти рішення щодо проведення кардинальних змін на підприємстві – це сміливий, але виправданий вибір, продиктований необхідністю виживання в конкурентному середовищі.

Література:

1. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : [Моногр.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
2. Мироненко К.С. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес–процесів на інноваційно–активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: [моногр.] / К.С. Мироненко, С.В. Філіппова. – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О., 2016. – 257 с.
3. Лобанова Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений [Электронный ресурс]: Аналитический журнал. – Номер 1/2010. – Режим доступа: [http://www.reglament.net/bank/mng/2010\\_1\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2010_1_article.htm). – Назва з екрана.
4. Коваленко О.М. Фактори організації і розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Матеріали XIII Міжнародної науково–практичної конференції: [“Fundamental and applied science – 2017”] / О.М. Коваленко, О.В. Станіславів. – Sheffield: Science and education LTD, 2017. – С.10–13.

## ПРИНЦИПЫ СОЦИО–ЭКОЛОГО–ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СТРАНЫ

*С.К. Харічков*, д.е.н., доктор  
*О.С. Чічкан*, студентка

Одеський національний політехнічний університет  
м. Одеса

Научно–технический прогресс, интенсификация производства, перенаселение планеты и отдельно взятых стран, дисбаланс между природой, человеком и обществом – все эти и много других факторов привели к формированию концепции устойчивого развития.

Впервые о понятии «устойчивого развития» упоминалось в 1987г. а рамках Всемирной комиссии ООН по окружающей среде и развитию под руководством Гру Харлем Брунтланд – политического и общественного деятеля Норвегии. В докладе под названием «Наше общее будущее» говорилось, что не обходимо принимать срочные меры по предотвращению деградации окружающей среды. Там же была сформулирована концепция устойчивого развития, которая представляет собой модель, при которой удовлетворение жизненных потребностей нынешнего поколения людей достигается не за счет лишения такой возможности будущих поколений.

Таким образом суть устойчивого развития в том, чтобы развитие нынешнего поколения не шло вразрез с интересами будущих поколений. В классическом определении баланс между поколениями понимается как баланс потребностей. Однако слово «потребности» может трактоваться по–разному. Во–первых, можно говорить о способности удовлетворять потребности в контексте обеспеченности природными ресурсами. Это значит, что мы должны оставить будущим поколениям такое же количество ресурсов, что есть у нас, чтобы они с помощью этих ресурсов могли удовлетворять свои потребности.

Во–вторых, можно говорить о способности удовлетворять потребности как об уровне жизни. Это значит, что для будущих поколений он должен быть как минимум таким же, как уровень жизни нашего