

УДК 338.124.4

Костіна О.М.

викладач кафедри менеджменту,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

### РЕІНЖИНИРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті визначено сутність, ключові характеристики, і доцільність застосування реінжинірингу, обумовлену специфікою сучасного ринку. Наведені відмінні особливості і завдання реінжинірингу як інструменту антикризового управління та виокремлено три типи підприємств, для яких доцільне застосування реінжинірингу. Охарактеризовані напрями застосування реінжинірингу бізнес-процесів та узагальнено основні принципи реінжинірингу і розвитку підприємств за умови втілення стратегічних змін, розглянуто процедуру планування і головні етапи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Наведено порівняльну характеристику між технологіями реінжинірингу і постійного удосконалення бізнес-процесів підприємства та охарактеризовані типові помилки і наслідки використання реінжинірингу в межах антикризового управління.*

**Ключові слова:** криза, бізнес-процес, реінжиніринг бізнес-процесів, антикризове управління, ризик, розвиток, удосконалення.

### РЕІНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Костина О.Н.

*В статье определена сущность, ключевые характеристики и целесообразность применения реинжиниринга, обусловленная спецификой современного рынка. Приведены отличительные особенности и задачи реинжиниринга как инструмента антикризисного управления. Выделены три типа предприятий, для которых целесообразно применение реинжиниринга и охарактеризованы направления применения реинжиниринга бизнес-процессов. Обобщены основные принципы реинжиниринга и развития предприятий при реализации стратегических изменений, рассмотрена процедура планирования и основные этапы реализации реинжиниринга бизнес-процессов. Приведена сравнительная характеристика между технологиями реинжиниринга и постоянного совершенствования бизнес-процессов предприятия и охарактеризованы типичные ошибки и последствия использования реинжиниринга в рамках антикризисного управления.*

**Ключевые слова:** кризис, бизнес-процесс, реинжиниринг бизнес-процессов, антикризисное управление, риск, развитие, совершенствование.

### REENGINEERING THE BUSINESS PROCESSES AS A TOOL OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Kostina O.

*The article defines the essence, key characteristics and expediency of using reengineering, determined by the specifics of the modern market. The distinctive features and tasks of reengineering as a tool for anti-crisis management are presented. Three types of enterprises are distinguished, for which the use of reengineering is advisable. Areas of application of business process reengineering are characterized. The most common types of reengineering are considered. The basic principles of reengineering and development of enterprises in the implementation of strategic changes are summarized. The planning procedure and the main stages of realization of business process reengineering are considered. The comparative characteristic between technologies of reengineering and constant improvement of business processes of the enterprise is given. Typical errors and consequences of using reengineering within the confines of crisis management are characterized.*

**Keywords:** crisis, business process, business process reengineering, crisis management, risk, development, improvement.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання перепроєктування процесів, що відбуваються в організаціях з метою оптимізації витрат, підвищення ефективності та продуктивності персоналу, зниження собівартості продукції (послуг), збільшення кількості споживачів потребує створення нової бізнес-моделі, яка буде більш результативна з точки зору обсягів реалізації, формування витрат і більш гнучка для оперативної реакції на зміни зовнішніх чинників. Правильно побудована система управління

підприємством є основою його успішності. Саме по собі управління підприємством повинно бути антикризовим, тобто спрямованим на попередження таких обставин і виключення таких ризиків, які можуть привести підприємство до банкрутства. У період виникнення економічної кризи поряд з необхідністю розробки антикризових заходів і створенням антикризових стабілізаторів великого значення набуває пошук варіантів ефективних антикризових інструментів управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати авторських досліджень щодо застосування реінжинірингу як інструменту антикризового управління знайшли відображення у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Виноградова О. [1], Волгіна Н. [2], Грибан С. [3], Дорошенко Ю. [4], Єліферов В. [5], Ілляшенко С. [6], Ковальов А. [7], Таранюк Л. [8], Хаммер М. й Чампі Д. [9] та ін. Авторами досить ретельно розглянули сутність і механізм реалізації реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), проте не узагальнені передумови і можливості використання РБП саме у контексті антикризового управління підприємством.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення теоретичних підходів щодо сутності, ключових характеристик, принципів, видів, етапів реалізації і наслідків реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в межах антикризового управління і стратегічних змін.

**Виклад основного матеріалу.** Існує безліч антикризових інструментів управління підприємством. В ряду таких інструментів виокремлюють [1-3; 5; 7] реінжиніринг бізнес-процесів господарюючого суб'єкта. Доцільність використання саме РБП як інструменту антикризового управління підприємством обумовлена специфікою сучасного ринку, яку можна представити у вигляді сукупності наступних чинників [2; 3; 4; 7]:

1. Продукція (послуга) перестала носити масовий характер, виробництво зорієнтоване на задоволення потреб різних груп споживачів. Конкуренція серед виробників і високий ступінь інформованості призвели до того, що змінилася роль споживача, який все більше виступає в якості замовника, визначає вид і властивості продукції, що випускається.

2. Виробництво товару перестало бути «локальним» і може бути організовано у багатьох країнах світу одночасно. З'явилися нові форми кооперації у вигляді розподілених (віртуальних) підприємств, коли кожен етап виробництва виконується в тій країні і на тому підприємстві, де це найбільш вигідно.

3. Різко зросла роль інформаційних технологій в сфері проектування, виробництва і реалізації продукції (послуг).

4. Конкурентне динамічне середовище вимагає швидкої адаптації до умов, що постійно змінюються, гнучкості, динамічності та швидкості в процесі розробки та прийняття управлінських рішень.

Щоб зберегти конкурентоспроможність в цих умовах, організації змушені переосмислити форми і способи ведення бізнесу. Часткові поліпшення процесів діяльності не дають бажаних результатів і не дозволяють отримати конкурентну перевагу. Необхідно використовувати нові підходи, у тому числі РБП, які дозволяють в повній мірі реалізувати можливості нових технологій і людських ресурсів.

Досить часто реінжиніринг як інструмент антикризового управління ототожнюється зі звичайною програмою з поліпшення методів господарювання. Проте важливо відрізнити реінжиніринг від процесу покращень, реструктуризації, оптимального зменшення розміру підприємства чи іншого механізму управлінських змін. У більшості випадків реінжиніринг асоціюється з проведенням реструктуризаційних змін через їх тісний зв'язок. Необхідно відмітити, що реінжиніринг може здійснюватися не тільки як

перепроєктування окремих бізнес-процесів (часткове покращення бізнес-процесів), а може – і як частина повної реструктуризації організаційної структури та бізнес-процесів підприємства (комплексне покращення бізнес-процесів) [3; 7; 9].

Під реінжиніринг організації можуть підпадати як механізми управління підприємством, так і безпосередньо виробничі бізнес-процеси діяльності компанії. Завдяки реінжинірингу скорочується процесний шлях і невиробничі витрати в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей, у підвищенні показників діяльності підприємства.

Таким чином, реінжиніринг організації являє собою різновид спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності організації. Завданням реінжинірингу аналогічні завданням інноваційного менеджменту: освоєння нововведень для забезпечення конкурентоспроможності і в кінцевому рахунку – виживання підприємств у динамічному середовищі.

Більшість авторів, вказують на чотири ключові характеристики категорії «реінжиніринг» [1-4; 6; 7; 9]: фундаментальне переосмислення; радикальне перепроєктування; істотні поліпшення; бізнес-процеси.

Необхідність проведення радикальних перетворень обумовлена кризовим станом промисловості протягом багатьох років і стагнацією окремих підсистем. Радикальність в даному випадку, на наш погляд, визначає підхід до здійснення перетворень в ситуації, що склалася. При неефективності (низькій результативності) більшості антикризових інструментів найбільш перспективним слід визнати відомий метод «з чистого аркуша», тобто створення абсолютно нових способів роботи.

Виділяють три типи підприємств, для яких реінжиніринг необхідний і доцільний [2-4; 7]:

1. Підприємства, що знаходяться на межі банкрутства і потребують впровадження швидких, радикальних перетворень і змін у діяльності.

2. Підприємства, що не мають труднощів у поточній діяльності, але передбачають неминуче виникнення кризових ситуацій, пов'язаних, наприклад, з появою нових конкурентів, зміною вимог клієнтів, зміною економічного оточення тощо.

3. Підприємства, які не мають проблем у поточній діяльності і не прогнозують їх у найближчому майбутньому. Це компанії-лідери, які проводять агресивну маркетингову політику і бажають за допомогою реінжинірингу досягти кращих результатів господарювання.

Відповідно до запропонованої класифікації виділяють два основні напрями застосування реінжинірингу: реінжиніринг розвитку і кризовий реінжиніринг [1; 3; 6; 7]. Перший вид передбачає використання інструментів реінжинірингу при еволюційному становленні і розвитку підприємства для налагодження внутрішніх процесів і збереження позитивної динаміки розвитку. Другий вид реінжинірингу використовується, якщо організація на поточному етапі свого існування вже опинилася в кризовій ситуації. Якщо організація своєчасно не використовує реінжиніринг розвитку, то, в кінцевому результаті, їй доведеться застосувати кри-

зовий реінжиніринг як інструмент виходу зі складної економічної ситуації.

Для більшості вітчизняних підприємств найбільш актуальним сьогодні є кризовий реінжиніринг, оскільки перед ними стоїть гостра проблема виживання. Система антикризового управління є ефективною, коли забезпечує гнучкість і адаптивність управління, реалізує заходи з посилення неформального управління, забезпечує пошук ефективних форм управління і зниження централізації для оперативного реагування на виникаючі ситуації.

Основними передумовами виведення підприємства з кризового стану є наступні [2; 7; 8]:

- обмеженість часу, яка визначається 12 місяцями (з можливим продовженням процедури санації до 18 місяців);

- необхідність отримання істотних результатів у поліпшенні економічного стану в зазначені короткі строки;

- обмеженість ресурсів підприємства.

Перша і друга передумови антикризового управління повністю узгоджуються з основним завданням реінжинірингу. Третя передумова входить в деяке протиріччя, пов'язане з тим, що радикальні зміни вимагають достатніх ресурсів, однак воно може пом'якшуватися шляхом правильного і обмеженого вибору процесів, що підлягають реінжинірингу. Для відбору таких бізнес-процесів необхідно керуватися рекомендаціями М. Хаммера [9]: необхідно вибирати ті процеси, які в найбільшій мірі турбують керівництво; які є життєво важливими для споживачів продукції та центральними для підприємства; реінжиніринг яких має найбільші шанси на успіх.

Аналіз результатів авторських розробок [2; 3; 5; 7; 8] дає можливість виділити чотири найбільш поширені види реінжинірингу:

- превентивний реінжиніринг – здійснення перетворень, основною метою яких є реалізація невикористаних і неповністю використаних можливостей, що виникають в результаті зміни зовнішнього бізнес-середовища в сьогоденні, і запобігання (попередження) негативних впливів зовнішнього і внутрішнього середовища в майбутньому;

- пов'язаний реінжиніринг – перетворення об'єктів (підсистем організації), пов'язаних за допомогою цільових інтересів;

- ризик-інжиніринг – інструмент реалізації концептуальних положень ризик-менеджменту в системі управління розвитком;

- міжгалузевий реінжиніринг – методологічне переосмислення і кардинальне перетворення сполучення підсистем промислового комплексу.

РБП передбачає перебудову системи господарювання на основі бізнес-орієнтування структурних підрозділів підприємства, дозволяє перейти на новий тип управління, до основи якого покладено певні принципи втілення стратегічних змін (табл. 1).

Проведення РБП в рамках антикризового управління буде ефективним, якщо підприємства будуть дотримуватися принципів стратегічного розвитку, представлених у табл. 2.

Оскільки реінжиніринг застосовується для дослідження та перегляду бізнес-процесів, то основними етапами проведення реінжинірингових заходів у загальному вигляді є виокремлення основних бізнес-процесів, їх опис на загальнодоступній мові та ана-

**Таблиця 1. Основні принципи РБП (узагальнено на основі [3-5; 7; 9])**

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Різні варіанти виконання процесів	Замість не адаптивних запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації, кожний варіант процесу впроваджується в залежності від наявної ситуації
2	Об'єднання кількох робіт в одну	Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між процесами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
3	Виконання робіт в їх природньому порядку	На процес не накладаються додаткові вимоги, обумовлені організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією
4	Виконання робіт там, де це доцільно	Розподіл функцій повинен відбуватися в залежності від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не раніше закріплених обов'язків. Варто активно залучати в процес клієнтів і постачальників, що традиційно розглядаються за рамками проекту
5	Зменшення кількості входів у процеси	Для удосконалення процесу та усунення плутаниці необхідно ліквідувати ті входи, які потрібно зпівставляти з іншими
6	Зниження частки узгодження	Роботи з узгодження не додають вартості товару (послугі), тому їх необхідно мінімізувати шляхом скорочення точок зовнішнього (по відношенню до процесу) контролю
7	Зменшення кількості перевірок і контролю	Витрати часу і ресурсів на проведення перевірок і контролю варто оцінити з вартістю можливої помилки, а вже потім приймати рішення про їх доцільність
8	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою в рамках процесу	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних з процесом. Для цього менеджер повинен мати доступ до усіх виконавців та інформаційних систем, що задіяні у процесі
9	Виконавці самостійно приймають рішення	Мінімізація кількості вертикальних взаємодій по процесу відбувається за рахунок того, що виконавець уповноважений і відповідно підготовлений приймати окремі рішення
10	Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути реалізована шляхом агрегування інформації й розмежування прав доступу до неї, децентралізація може підтримуватися адміністративно

Таблиця 2. Принципи розвитку підприємства за умови використання РБП [1-7; 9]

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1	Синхронізація інноваційної, інвестиційної та поточної діяльності	Необхідність поєднання процесів розвитку підприємства і ефективної поточної діяльності створює передумови для своєчасного оновлення продукції та інноваційного оновлення її потенціалу, яке ґрунтується на використанні наявних і можливості залучення необхідних ресурсів
2	Формування стратегії на основі прогнозування попиту на продукцію і передбачення науково-технічного прогресу	Обґрунтовані стратегії можуть бути розроблені лише на базі ретельного аналізу, з виявленням основних факторів, що визначають розвиток організації, і найбільш ймовірних тенденцій їх зміни на базі встановлення основних сил і механізмів, здатних здійснити на них істотний вплив
3	Адаптація архітектури підприємства до змін зовнішніх і внутрішніх факторів	Архітектура підприємства цілеспрямовано трансформується на основі стратегічних рішень, що розглядаються як реакція на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. Прийняті стратегії повинні бути ефективними, оскільки за ними стоять інноваційні та інвестиційні рішення, спрямовані, як на розвиток, так і поточні результати діяльності
4	Деталізація стратегії до тактичних інноваційних та інвестиційних рішень з урахуванням поточного стану справ	Стратегія організації повинна бути деталізована до функціональних стратегій, що покликане забезпечити впровадження бізнес-процесів, які відповідають мінімальним витратам при реалізації перспективної виробничої програми
5	Пріоритетність людського капіталу при бізнес-плануванні реінжинірингу і його реалізації	Поточні і стратегічні цілі не можуть бути реалізовані, якщо підприємство не має відповідну за величиною і кваліфікацією структуру персоналу, який, в свою чергу, повинен бути націлений на вирішення поставлених конкретних завдань
6	Достатність ресурсів і їх відповідності програмі реінжинірингу	Без достатнього забезпечення ресурсами, включаючи не тільки сировину, матеріали, комплектуючі, електроенергію, а й персонал, інформацію, ділових партнерів реалізація програми реінжинірингу виявляється частково або повністю під загрозою
8	Наявність технологій, що забезпечують реалізацію прийнятої стратегії реінжинірингу	Реалізація РБП можлива, якщо організація має в своєму розпорядженні технології, за допомогою яких можна послідовно вирішити конкретні завдання, пов'язані з досягненням стратегічної мети

ліз з метою подальшого перетворення. Виокремлення основних бізнес-процесів допомагає отримати завершену і цілісну картину функціонування підприємства, яка дозволить виявити усі необхідні ресурси для здійснення підприємницької діяльності, а також визначити відповідну послідовність процедур та, звичайно, результати виконання цих процедур. Більш детально процедуру планування і реалізації РБП можна представити у вигляді наступних етапів [2-4; 7; 9]:

1. Постановка завдань, уточнення мети реінжинірингу на основі аналізу стратегії і стадії життєвого циклу організації.

2. Залучення або створення проектної групи, що складається з консультантів, які займаються питаннями бізнес-моделювання.

3. Створення моделі існуючої організації (реверс-інжиніринг стану підприємства). На цьому етапі менеджери або консультанти здійснюють детальний опис діяльності організації, ідентифікують, досліджують та алгоритмізують основні бізнес-процеси та оцінюють їх ефективність.

4. Композиція постпрогнозного іміджу проекту, дозволяє розробити модель образу організації у майбутньому. Цей етап включає формування специфічних цілей підприємства, виходячи з його антикризової стратегії, потреб споживачів, загального рівня розвитку галузі, поточного стану тощо.

5. Перепроекування бізнес-процесів. Впровадження більш ефективних робочих процедур, визначення способів використання комп'ютерних технологій, проектування необхідних змін у роботі персоналу.

6. Розробка системи організаційної взаємодії персоналу. На цьому етапі розробляється система мотивації, організуються команди по виконанню робіт,

створюються і впроваджуються програми з підготовки фахівців.

7. Підготовка і впровадження забезпечуючих інформаційних систем.

8. Виявлення наявних ресурсів (фінанси, устаткування, програмне забезпечення, людські ресурси), необхідних для здійснення реінжинірингу.

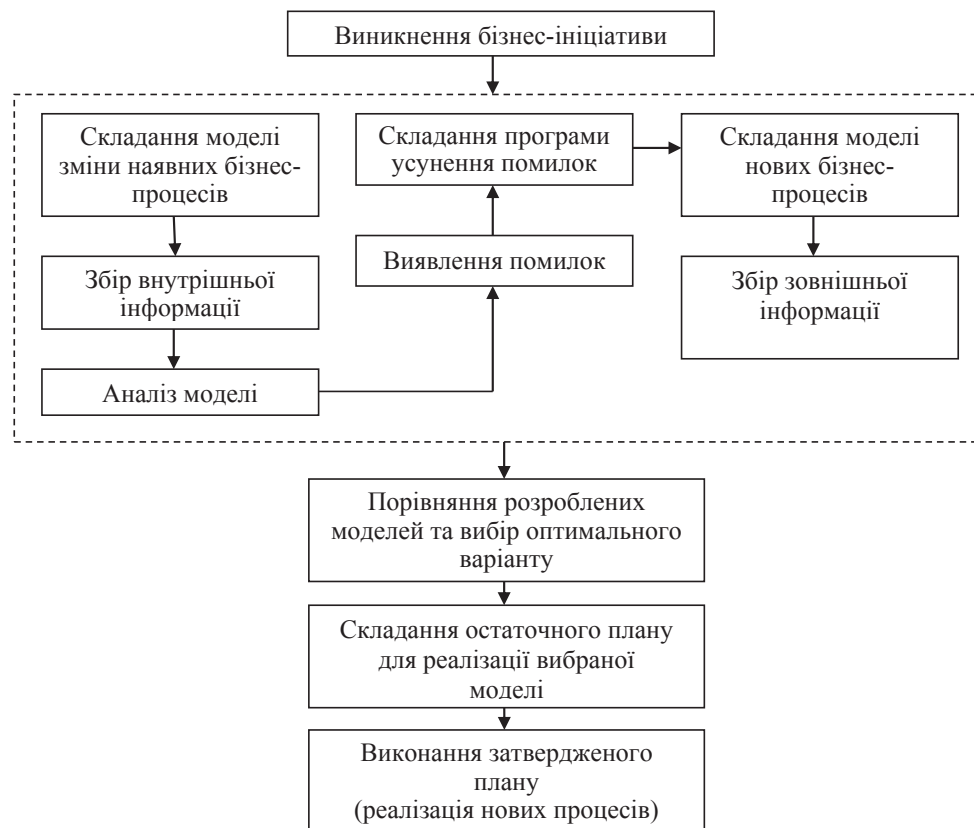
9. Впровадження оновлених бізнес-процесів, їх інтеграція, навчання співробітників, перехід до нової організації діяльності.

10. Перманентне діагностування стану підприємства. Цей етап є превентивним антикризовим заходом в системі управління оновленою організацією, при цьому забезпечується підтримка досягнутої ефективності

Схематично послідовність здійснення РБП підприємства можна представити у вигляді рис. 1.

Процес ефективного РБП має виконуватися з використанням спеціально розроблених для цього засобів моделювання, які дозволять використовувати вбудовані в них спеціальні інструменти аналізу та перетворення бізнес-процесів. Отже, важливою умовою дієвого реінжинірингу є залучення фахівців, що знайомі з засобами моделювання та методиками аналізу для перепроектування бізнес-процесів. Виділення основних бізнес-процесів має здійснюватися спеціалістами, що ефективно співпрацюють з керівним персоналом організації для формування конкретного уявлення про стратегічні цілі, місію, виробничі процедури, а також про основні фінансові та товарні потоки підприємства.

Після того як організація здійснила реінжиніринг своїх процесів, вони повинні підтримуватися і поліпшуватися, що вимагає нових цілей і нових зусиль для їх досягнення. Ці цілі не такі глобальні, як цілі реінжи-



**Рис. 1. Послідовність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства**

Джерело: узагальнено на основі [1; 3-7; 9]

нірингу, і робота потрібна для їх досягнення, локальна, не охоплює всі сфери діяльності і не має значного впливу на ефективність роботи підприємства. Однак удосконалення бізнес-процесів має бути постійним.

У загальному вигляді як інструмент антикризового управління реінжиніринг вирішує наступні завдання [1-3; 5; 7]:

- сприяє створенню мережі зв'язків для надзвичайних умов (оскільки розвиває горизонтальні управлінські зв'язки);
- створює організаційні передумови для централізації інформаційних потоків (оскільки сприяє отриманню інформації, систематизованої щодо конкретних процесів);
- сприяє розділенню функцій вищого керівництва і створення мережі оперативних груп (оскільки дозволяє застосувати для цих цілей технологію роботи процесних команд);
- мотивує творчий підхід, аналізує ситуації і колективну роботу (оскільки на основі цих принципів видозмінюються характер роботи і роль працівників);
- дозволяє успішно поєднувати координацію стратегії з центру і децентралізоване виконання рішень (оскільки спирається на змішані процеси і матричні структури управління);
- створює організаційні умови реструктуризації підприємства (оскільки пов'язує зміни структури управління з діяльністю процесних команд).

РБП передбачає перебудову системи господарювання на основі бізнес-орієнтування структурних під-

розділів підприємства, дозволяє перейти на новий тип управління, до основи якого може бути покладено принцип постійного втілення стратегічних змін задля отримання певного виду результатів (рис. 2).

Типові помилки при використанні реінжинірингу в межах антикризового управління полягають у наступному [1-5; 7; 9]:

- керівники підприємства намагаються покращувати існуючий бізнес-процес замість того, щоб перепроектувати його;
- не концентрується достатньо зусиль і ресурсів на бізнес-процесах;
- підприємство орієнтується тільки на перепроектування бізнес-процесів, не звертаючи уваги на необхідність проведення інших змін;
- недооцінка ролі культурних традицій, організаційного клімату, переконань виконавців, що веде до неадекватної оцінки готовності персоналу активно брати участь у змінах, передбачуваних реінжинірингом;
- недооцінка стратегічних перспектив змін і прагнення обмежитися локальним успіхом;
- керівництво передчасно завершує процес реінжинірингу при появі труднощів;
- керівником команди реінжинірингу призначається менеджер, який погано розбирається в суті і шляхах застосування методу;
- на проведення реінжинірингу виділяється недостатня кількість ресурсів;
- керівництво концентрується виключно на задумах, в той час як необхідно забезпечити їх реалізацію.



**Рис. 2. Результати впровадження РБП в контексті антикризового управління підприємством**

Джерело: на основі [2; 3; 4; 7]

Наслідками реінжинірингу бізнес-процесів є [2; 3; 7; 9]:

- перехід від функціональних підрозділів до процесних команд;
- робота виконавця змінюється від простої до багатопланової;
- вимоги до працівників змінюються: від контрольованого виконання розпоряджень до прийняття самостійних рішень;
- змінюються вимоги до підготовки працівників: від курсів навчання до освіти.
- змінюється оцінка ефективності роботи і оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату;
- критерій просування на посаді змінюється: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу;
- змінюється мета виконавця: від задоволення потреб начальника до задоволення потреб клієнтів;
- функції менеджерів змінюються від контролюючих до тренерських;
- організаційна структура змінюється від ієрархічної до матричної.

Зважаючи на рецесію економіки, яка загрожує підприємствам втратою платоспроможності, негативними відхиленнями показників фактичного стану від запланованих, постійними змінами у стратегії розвитку через постійну гостру конкурентну боротьбу, доцільним є застосування саме реінжинірингу як методу антикризового управління. Оскільки реінжиніринг є методом тактичних перетворень підприємств, то його результати швидше дають плоди, на відміну від

реструктуризації, яка потребує значних витрат часу та коштів і здійснюється на довгострокову перспективу. Відповідно до [7] реінжиніринг має бути застосований на всіх стадіях процесу антикризового управління:

1) під час здійснення превентивних заходів з попередження кризової ситуації, хоча необхідно враховувати високий фактор ризикованості щодо успішності реалізації реінжинірингових заходів на кожному конкретному підприємстві;

2) при реалізації перетворень, що спрямовані на виведення підприємств із кризи (доцільним є поєднання з реструктуризацією задля створення «організаційного імунітету» до негативних чинників виникнення кризових явищ);

3) у ході усунення негативних наслідків кризової ситуації.

**Висновки.** Таким чином, ефективне використання інструментів системного реінжинірингу дозволить зробити організацію більш гнучкою до змін зовнішнього середовища і більш стійкою в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Завдання реінжинірингу включають об'єднання інформаційних ресурсів структурних підрозділів організації і створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління, яка функціонує в реальному масштабі часу і базується на об'єктивних даних щодо фінансових й матеріальних потоків усіх напрямів господарської діяльності, що забезпечує загальне зниження витрат і надає можливість гнучкого реагування на зміни ринкової ситуації, попереджувати виникнення і розвиток кризових явищ.

1. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : Альфа, 2005. 195 с.

2. Волгіна Н.О., Куц А.В. Реінжиніринг як антикризовий інструмент управління підприємством в умовах турбулентної економіки. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2014. № 7. С. 340-348.

3. Грибан С.В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління. Агросвіт. 2015. № 2. С. 50-54.

4. Дорошенко Ю.А., Дегтева Е.В. Реинжиниринг бизнес-процессов как необходимое условие эффективного организационного развития. URL: <http://www.techros.ru/text/2877>
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процесс: Регламентация и управление: учебник. М. : ИНФРА-М, 2005. 319 с.
6. Ілляшенко С.М. Методичні підходи до аналізу ризиків реінжинірингу бізнес-процесів. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія]; за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л.М. Таранюка. Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. 440 с.
7. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3 (54). С. 124-130.
8. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2011. № 1. С. 111-119.
9. Хаммер М. Реинжиниринг: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 2000. 332 с.

E-mail: [yourola@gmail.com](mailto:yourola@gmail.com)

УДК 339(088.72)

**Красовська О.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного маркетингу,  
Університет імені Альфреда Нобеля

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ РІВНЯ СПОЖИВЧОГО СПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті визначено, що методи маркетингових досліджень у залежності від способу збирання інформації розподіляються на кабінетні і польові. Визначено, що для виявлення існуючого рівня задоволеності та лояльності споживачів щодо продукції підприємства необхідно проводити моніторинг. На початку проведення підприємство має чітко визначити призначення та цілі моніторингу задоволеності споживачів, який має включати такі стадії: планування, проведення та поліпшення. Наведено алгоритм процесу моніторингу задоволеності споживачів підприємства.*

*Ключові слова:* маркетингові активи; моніторинг; споживач; підприємство; оцінка.

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВОСПРИЯТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Красовская Е.Ю.**

*В статье определено, что методы маркетинговых исследований, в зависимости от способа сбора информации, распределяются на кабинетные и полевые. Определено, что для выявления существующего уровня удовлетворенности и лояльности потребителей, относительно продукции предприятия, необходимо проводить мониторинг. В начале проведения предприятие должно четко определить назначение и цели мониторинга удовлетворенности потребителей, который должен включать такие стадии: планирование, проведение и улучшение. Приведен алгоритм процесса мониторинга удовлетворенности потребителей предприятия.*

*Ключевые слова:* маркетинговые активы; мониторинг; потребитель; предприятие; оценка.

### INSTRUMENTATION OF ASSESSMENT OF THE LEVEL OF THE CONSUMER PERCEPTION OF MARKETING ASSETS OF THE ENTERPRISE

**Krasovska O.**

*The article states that the methods of marketing research, depending on the method of collecting information, are divided on the desk research and the field research. Traditionally, marketing research begins with the desk research. The main methods of desk research include: traditional analysis; case-study; content analysis; economics and mathematical methods; modeling; analysis of analogies. Field research is the basis of any marketing research. The main methods of the field research include: surveys; observation; experiment; simulation modeling; panel study. One of the principles and the most important prerequisite for achieving the objectives of the study is to observe the logical sequence of its stages. Accordingly, in the work,*