

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>

УДК 640.43:330.341.1:005.332.4

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ HORECA: АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES OF HORECA: ASPECTS OF ORGANIZATIONAL SUPPORT

Світлична Вікторія Юрїївнакандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-0006>**Александрова Світлана Анатоліївна**кандидат педагогічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. БекетоваORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9842-436X>**Svitlychna Viktoriya, Aleksandrova Svitlana**

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Вивчаються основні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa. Увагу сконцентровано на питаннях змісту, принципів та послідовності проведення реінжинірингу. Підкреслюється важливість реінжинірингу бізнес-процесів, як ефективного заходу із забезпечення подальшого ефективного розвитку підприємств HoReCa. Автори акцентують увагу, що реінжиніринг є основою радикальної зміни функціонування підприємств, забезпечення істотних конкурентних переваг та досягнення поліпшення їх фінансового стану. Автор досліджує основні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів підприємств сфери HoReCa, а саме його цілі, завдання, позитивні наслідки. Аналізуються інструментальні засоби побудови бізнес-моделі для впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у сфері гостинності. Досліджуються аспекти використання інформаційних технологій в процесі здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa.

Ключові слова: HoReCa, бізнес-процеси, сфера гостинності, реінжиніринг, менеджмент, кардинальна перебудова, інформаційні технології.

The main aspects of the reengineering of business processes of HoReCa enterprises are studied. Attention is focused on the content, goals and advantages of reengineering. The aim of the work is to generalize the existing methodological approaches to the processes of business process reengineering and to justify the content, stages and format of the business process reengineering organization for HoReCa enterprises. 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 functioning of enterprises, ensuring significant competitive advantages and achieving an improvement in the financial condition. The author's definition of the concept of "reengineering business processes of HoReCa enterprises" is proposed. It is understood as a mechanism of fundamental improvement and optimization of the activities of enterprises, the action of which is aimed at qualitative restructuring of business processes, achieving significant changes and improving indicators of quality, level of costs, speed of service, and, therefore, increasing the competitiveness of enterprises of the hospitality industry. 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 article focuses on the use of information technologies during the reengineering of business processes. Moreover, not the technical automation of processes, but the creation of a corporate information system of all business processes is the key to the success of reengineering for HoReCa enterprises. The authors emphasize that the reengineering of business processes of HoReCa enterprises is a rather complex transformation mechanism. But it is precisely thanks to him

that every enterprise in the field of hospitality is able to carry out qualitative improvement of its business processes. The practical value of the work lies in the study of organizational aspects of business process reengineering for HoReCa enterprises.

Keywords: HoReCa, business processes, hospitality industry, reengineering, management, radical restructuring, information technology.

Постановка проблеми. Динамічність та непрогнозованість впливу зовнішніх факторів соціально-економічного оточення істотно підвищують актуальність питань виживання та збереження свого потенціалу підприємствами індустрії HoReCa. Задля збереження життєздатності й конкурентоспроможності підприємств доцільним виступає використання інструментарію та важелів реінжинірингу бізнес-процесів. Завдяки його проведенню підприємства HoReCa отримують можливість вистояти у таких жорстких умовах, підвищити якість системи управління, а також відкрити нові напрями функціонування й розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств стали предметом досліджень багатьох наукових праць, зокрема: О. А. Бабак, В. В. Дідух, І. В. Кривов'язюк, Л. С. Ладонько, Мельниченко С. В., С. М. Олексин [1–6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас зауважимо, що організаційні питання впровадження інструментів реінжинірингу бізнес-процесів саме на підприємствах сфери HoReCa потребують подальшого дослідження, що й обумовлює актуальність і вибір теми і мети дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення наявних методичних підходів щодо інструментального забезпечення здійснення реінжинірингу бізнес-процесів та обґрунтування сутнісних характеристик та формату організації реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa.

Виклад основного матеріалу дослідження. Автори вважають, що реінжиніринг бізнес-процесів виступає ефективним заходом щодо забезпечення подальшого існування та ефективного розвитку підприємств. За своїм економічним змістом реінжиніринг є основою радикальної зміни функціонування підприємств, забезпечення їх істотних конкурентних переваг та досягнення поліпшення фінансового стану. Ці зміни, підкреслюємо, гостро потрібні і для всіх учасників готельного і ресторанного бізнесу. Саме цей сектор ринку індустрії гостинності прийнято називати

терміном «HoReCa» – поняття отримане від позичення двох перших літер слів «hotel», «restaurant», «cafe» або «catering». Швидкі та динамічні зміни соціально-політичного життя, непередбачуваний хід впливу факторів оточуючого економічного середовища вимагає від суб'єктів індустрії HoReCa вміння гнучко і динамічно реагувати на всі виклики, сміливо здійснюючи істотні перетворення у своїй системі управління і відкриваючи нові напрями діяльності.

Перед тим, як розкрити особливості реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa, вважаємо за необхідне дослідити сутнісне наповнення понять «реінжиніринг» та «бізнес-процеси».

Засновником теорії реінжинірингу вважають Майкла Хаммера та Джеймса Чампі, які ще у 1993 році опублікували «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі». У своїй праці автори трактували реінжиніринг, як 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 [7, с. 15]. Істотний, навіть радикальний характер реінжинірингу підкреслював у своїй роботі також й Т. Давенпорт, стверджуючи, що реінжиніринг бізнес-процесів є частиною комплексу заходів із вдосконалення компанії та кардинального підвищення ефективності бізнес-процесів за допомогою впровадження новітніх інформаційних технологій [8, с. 21].

О. А. Бабак трактує реінжиніринг бізнес-процесів, як реконструювання або створення нових бізнес-процесів (кардинальна їх зміна, а не поступове поліпшення) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства [1, с. 56]. К. В. Крупа визначає реінжиніринг, як концепцію, що полягає у радикальному перепроектуванні процесів підприємства з метою отримання відчутних покращень їхнього функціонування з використанням сучасних інформаційних технологій [9, с. 444]. Автори «Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation» вважають, що реінжиніринг спрямований на виро-

блення якісних, корисних результатів і являє собою необхідний набір кроків із досягнення основної мети [10]. А. Дьяконова наводить визначення реінжинірингу бізнес-процесів, як фундаментального переосмислення і радикального перепроєктування бізнес-процесів з метою кардинального поліпшення важливих поточних показників продуктивності, таких як витрати, якість і швидкість обслуговування [11, с. 111]. С. М. Олексин розкриває сутність реінжинірингу бізнес-процесів, як фундаментального переосмислення та радикальної модифікації комерційних, організаційно-управлінських, торговельно-технологічних та логістичних операцій для досягнення суттєвих змін у роботі з удосконалення в критичних показниках, таких, як витрати, якість, обслуговування та швидкість [6, с. 79]. Л. С. Ладонько вважає, що реінжиніринг бізнес-процесів представляє собою радикальну перебудову бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів та практично доводить до автоматизму взаємовідносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, призводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг [4, с. 116].

У роботі «Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania» Дж. Сунгай розглядає реінжиніринг в якості поштовху організації до зміни її поточного напрямку та перебудови навколо бажаних результатів, що забезпечує покращення стану підприємства [12, с. 212]. С. І. Яковенко під реінжинірингом бізнес-процесів розуміє фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів компаній для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їхньої діяльності: вартості, якості, послуг і темпів [13, с. 126–130]. Л. М. Таранюк трактує сутність реінжинірингу бізнес-процесів, як сукупності бізнес-процесів, що спрямовані на підвищення ефективності компанії, що, своєю чергою, приведе до збільшення конкурентоспроможності на певному ринку [14, с. 123].

Отже, проведене узагальнення цих та інших наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що трактування досліджуваного поняття характеризуються своєю різноманітністю, трактуючи реінжиніринг, як: явище, захід, метод змін і як сукупність методів і засобів.

Проаналізуємо і сутність поняття «бізнес-процеси». Кожне з підприємств сфери гостинності є системою і в основі функціону-

вання цієї системи лежать відповідні процеси із виробництва, надання послуг або реалізації продукції (товарів). Всі ці процеси тісно пов'язані між собою та забезпечують досягнення кінцевого результату діяльності підприємства – реалізації послуг (продукції, товарів) та отримання прибутку. Використовуючи матеріальні, трудові, фінансові й 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). Враховуючи викладене, вважаємо, що бізнес-процес підприємства HoReCa – це сукупність взаємопов'язаних відповідних видів діяльності підприємства, яка шляхом використання всіх видів ресурсів цього підприємства (вхід), забезпечує отримання кінцевого результату (вихід) у вигляді послуг (продукції, товарів) для задоволення кінцевого споживача.

Отже, на думку авторів, 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.

Необхідно підкреслити, що реінжиніринг бізнес-процесів є втіленням комплексної програми перетворень і докорінної перебудови функціонування підприємства. Його важливими складовими виступають: заміна існуючої системи управління новими ефективними концепціями; розробка й впровадження поліпшених бізнес-процесів і методів управління ними; попередня оцінка прийнятності ризикованості проектів кардинальних змін; усвідомлення кардинальності змін; зосередження уваги на потребах споживачів; відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи; фокусування уваги менеджменту та персоналу на здійсненні змін; стимулювання та мотивація персоналу; використання збалансованої системи показників для моніторингу ефективності реалізації змін.

Вважаємо, що завданням реінжинірингу бізнес-процесів підприємств HoReCa є кардинальна зміна, перебудова бізнес-процесів задля якісного переходу до нового рівня ефективності бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а цілями виступають: підвищення ефективності діяльності та

ефективності управління; забезпечення гнучкості та адаптації до змін у мінливості і непередбаченості; реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів підприємств, їх оптимальне використання; зниження рівня витрат підприємств; суттєве підвищення ступеня задоволення споживача; значне поліпшення процесу управління якістю; забезпечення прискореного впровадження нових технологій; забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань» [2; 3].

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. Дійсно, грамотне проведення всіх заходів реінжинірингу забезпечить наступні позитивні наслідки: створення нової організаційної структури 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 керування бізнес-процесами завдяки впровадженню системи інформаційно-аналітичного забезпечення та процесного управління між структурними підрозділами підприємств; запровадження ряду організаційних, технологічних і маркетингових інновацій; перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства; зміна критеріїв діяльності – зміщення акценту на задоволення потреб клієнта; зміна функцій менеджерів з контролюючої на координуючу; нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів персоналу [5; 6].

Необхідно зазначити, що особливу увагу в процесі здійснення реінжинірингу треба приділити запровадженню новітніх інформаційних технологій. Адже інформаційні технології

та реінжиніринг – безпосередньо пов'язані, крім того, інформаційні технології є основоположним принципом реінжинірингу. Цей зв'язок підкреслювався і Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі. При чому, засоби подання та обробки ключової інформації про бізнес-процеси (інформаційні інструменти підтримки реінжинірингу) повинні бути зрозумілі як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем. Не можна не погодитися, що сучасна інформаційна ера XXI ст. вимагає від кожного підприємства сфери HoReCa розуміння важливості використання інформаційних ресурсів в процесі побудови успішної конкурентної боротьби та досягнення ефективного функціонування. Отже, підприємства повинні приділяти максимальну увагу саме інформації про всі виробничі та управлінські процеси на підприємстві, формуванню інформаційних ресурсів та інформаційних потоків, їх обробці та аналізу.

На нашу думку, створення інтегрованої корпоративної інформаційної системи управління підприємства HoReCa, що надійно працює в режимі реального часу та базується на об'єктивних даних про фінансові та матеріальні потоки діяльності підприємства, стане важливим фактором успішності реінжинірингових заходів та забезпечить підприємству здатність гнучко реагувати на непрогнозовані фактори зовнішнього оточення. Важливо при цьому усвідомити, що успішність реінжинірингу не треба пов'язувати з технічною автоматизацією існуючих бізнес-процесів. Високий результат від впровадження реінжинірингових заходів можна отримати за умови використання інформаційних технологій для проектування нових, більш ефективних бізнес-процесів.

Висновки. Таким чином, підводячи підсумок, підкреслюємо, що завдяки застосуванню інструментів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства HoReCa здатні здійснити якісне вдосконалення своїх бізнес-процесів. Окрім того, це забезпечить для підприємств HoReCa істотну модернізацію та суттєве підвищення ефективності бізнесу, а, отже, їх конкурентоспроможність як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. 2011. № 17/1. С. 55–60.
2. Дідух В. В. Методичні підходи до процедур проведення реінжинірингу на підприємстві крізь призму циклічності розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 11. С. 292–297.

3. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2(7). С. 87–94.
4. Ладонько Л. С., Солошин Л. С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115–120.
5. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
6. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С. 120–125.
7. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 2001. 272 p.
8. Davenport T. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
9. Крупа К. В. Реінжиніринг – гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10. С. 443–446.
10. Anand A. A. Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. *ResearchGate*. 2013. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256062412> (дата звернення: 19.08.2022).
11. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. С. 111–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>
12. J. Sungau, P. Ndunguru, J. Kineme. Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania. *IJM & P*. 2013. № 1. V. 4. P. 208–227.
13. Яковенко С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів шляхом інформатизації управління на підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 9. С. 118–130.
14. Таранюк Л. М., Запорожченко О. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 4. С. 122–133.

REFERENCES:

1. Babak O. A. (2011) Reinzhyrnyrnh yak suchasnyi instrument innovatsiinoi diialnosti pidpriumstv [Reengineering as a modern tool of innovative activity of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Pereiaslav-Khmelnyskoho DP*, no. 17/1, pp. 55–60. (in Ukrainian)
2. Didukh V. V. (2014) Metodychni pidkhody do protsedur provedennia reinzhyrnyrnhu na pidpriumstvi kriz pry-zmu tsyklichnosti rozvytku [Methodical approaches to reengineering procedures at the enterprise through the prism of cyclical development]. *Biznes-Inform*, no. 11, pp. 292–297. (in Ukrainian)
3. Kryvoviazuk I. V., Kulyk Yu. M. (2013) Reinzhyrnyrnh lohystychnykh biznes-protseviv i system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku [Reengineering of logistics business processes and systems as a basis for their self-improvement and development]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (7), pp. 87–94. (in Ukrainian)
4. Ladonko L. S., Soloshyn L. S. (2015) X-inzhynirnyh yak novyi napriam menedzhmentu zmin [X-engineering as a new direction of change management]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2(2), pp. 115–120. (in Ukrainian)
5. Melnychenko S. V., Sheienkova K. A. (2015) Upravlinnia biznes-protseivy v turyzmi: monohrafiia [Management of business processes in tourism]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. 264 p. (in Ukrainian)
6. Oleksyn S. M. (2018) Vykorystannia benchmarkinhu v modeli reinzhyrnyrnhu biznes-protseviv optovoho pidpriumstva [The use of benchmarking in the reengineering model of business processes of a wholesale enterprise]. *Visnyk LTEU*, no. 54, pp. 120–125. (in Ukrainian)
7. Hammer M., Champy J. (2001) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business. 272 p.
8. Davenport T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 352 p.
9. Krupa K. V. (2011) Reinzhyrnyrnh – hidna vidpovid na vyklyky otchennia [Reengineering is a worthy response to environmental challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10, pp. 443–446. (in Ukrainian)
10. Anand A. A. (2013) Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. *ResearchGate*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/256062412> (accessed: 19.08.2022).
11. Diakonova A. K., Trishyn F. A., Korotych O. M. (2021) Reinzhyrnyrnh biznes-protseviv yak suchasnyi instrument uspishnoho rozvytku restorannoho hospodarstva [Reengineering of business processes as a modern tool

for the successful development of the restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 29, pp. 111–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>. (in Ukrainian)

12. Sungau J., P. Ndunguru, J. Kineme (2013) Business Process Re-engineering: The Technique to Improve Delivering Speed of Service Industry in Tanzania. *IJM &P*. № 1, vol. 4, pp. 208–227.

13. Yakovenko S. I. (2004) Reinzhynerynh biznes-protsesiv shliakhom informatyzatsii upravlinnia na pidpriemstvakh Ukrainy [Reengineering of business processes by informatization of management at enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 9, pp. 118–130. (in Ukrainian)

14. Taraniuk L. M., Zaporozhchenko O. M. (2011) Orhanizatsiini zasady provedennia reinzhynerynhu biznes-protsesiv pidpriemstva [Organizational principles of reengineering business processes of the enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4, pp. 122–133. (in Ukrainian)