

УДК 658

Василюк С. В.,

sofiia.v.vasyliuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2946-0513,

ResearcherID: Q-9823-2017,

д.е.н., к.х.н., с.н.с., доцент кафедри технології біологічно активних сполук, фармації та біотехнології, Національний університет “Львівська політехніка”, м. Львів

Франів І. А.,

ihor.franiv@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-6191-9772,

ResearcherID: C-3235-2017,

д.е.н., доц., професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ФАКТОРИ УСПІХУ РЕІНЖИНІРИНГУ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ГОСПОДАРСТВ

Анотація. *Визначено, що на сьогодні в Україні більше половини раних проектів модернізації наявних санаторно-курортних комплексів не були завершені або не досягли кінцевих бізнес-результатів. На сьогодні організації, які відносяться до сфери охорони здоров'я, стикаються з безліччю проблем, серед яких ефективне надання послуг, досягнення стратегічних успіхів та покращення своїх бізнес-процесів. Зосереджувати свою увагу на постійному покращенні вони змушені не лише для того, щоб конкурувати та процвітати, а й для того, щоб просто виживати під впливом сильних зовнішніх сил, таких як технологічні прориви, швидко зростаючі потреби клієнтів, тенденції глобалізації та політичні чи економічні фактори. Обґрунтовано, що скорочення часу циклу, зменшення вартості виконання, покращення якості допомоги та підвищення гнучкості реагування на варіації є результатами ефективного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів санаторно-курортних підприємств. Доведено, що ІТ є ключовим фактором для реінжинірингу бізнес-процесів санаторно-курортних підприємств, на якому ґрунтуються основні зміни. Вони є більше, ніж просто автоматизацією процесу, оскільки концентруються на фундаментальній перебудові способу ведення бізнесу та дозволяють покращити цілу низку аспектів у реінжинірингу бізнес-процесів: транзакційний, географічний, аналітичний, інформаційний тощо. Окреслено певні критичні моменти (фактори успіху), які необхідно враховувати для успішного впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у закладах охорони здоров'я, таких як санаторно-курортні господарства. Визначено вихідні умови для отримання позитивних змін та забезпечення їх постійності в подальшому від реалізації процедури реінжинірингу бізнес-процесів санаторно-курортних господарств. Обґрунтовано, що реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом задоволення потреб клієнтів у різних сферах, у тому числі й сфері послуг, серед яких і медичні послуги санаторно-курортних установ, однак для досягнення бажаних кінцевих бізнес-результатів у цій сфері необхідною є наявність змішаної команди з реінжинірингу, певних вихідних умов та факторів успіху.*

Ключові слова: реінжиніринг, фактори успіху реінжинірингу, туризм, санаторно-курортні господарства, реінжиніринг туристичної сфери.

Vasulyuk S. V.,

sofiia.v.vasyliuk@lpnu.ua, ORCID ID: 0000-0003-2946-0513,

ResearcherID: Q-9823-2017,

Doctor of Economics, PhD in Chemical Sciences, Senior Research Fellow,

Associate Professor of the Department of Technology of Biologically Active Compounds, Pharmacy and Biotechnology, “Lviv Polytechnic” National University, Lviv

Franiv I. A.,

ihor.franiv@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-6191-9772,

Researcher ID: C-3235-2017,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

SUCCESS FACTORS OF RE-ENGINEERING OF SANATORIUM AND RESORT ENTERPRISES

Abstract. *It was determined that today in Ukraine, more than half of the early modernization projects of the existing sanatorium-resort enterprises were not completed or did not achieve final business results. Healthcare organizations today face many challenges, including efficient service delivery, strategic success as well as business processes improvement. They are forced to focus on continuous improvement not only to compete and prosper, but also to simply survive under the influence of strong external forces such as technological breakthroughs, rapidly growing customer needs, globalization trends and political or economic factors. It is substantiated that reducing the cycle time, reducing the cost of execution, improving the quality of care and increasing the flexibility of responding to variations are the results of the effective implementation of business process reengineering of sanatorium-resort enterprises. It has been proven that IT is a key factor for reengineering the business processes of sanatorium-resort enterprises, on which the main changes are based. They are more than just process automation, as they focus on fundamental restructuring of the way of doing business and allow to improve a number of aspects in business process reengineering: transactional, geographic, analytical, informational, etc. Certain critical moments (success factors) that must be taken into account for the successful implementation of business process reengineering in health care institutions, such as sanatoriums and resort facilities, are outlined. Initial conditions for obtaining positive changes and ensuring their permanence further from the implementation of the procedure of reengineering business processes of sanatorium-resort enterprises have been determined. It is substantiated that the reengineering of business processes is an important tool for meeting the needs of customers in various areas, including the service sector among which are medical services of sanatorium-resort institutions, however, in order to achieve the desired final business results in this area, the presence of a mixed reengineering team is necessary as well as certain initial conditions and success factors.*

Key words: reengineering, success factors of reengineering, tourism, sanatorium-resort enterprises, reengineering of the tourism sphere.

JEL Classification: G34, L83

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-06>

Постановка проблеми. Постійна конкуренція на ринку туризму та нова поведінка споживачів змушують туристичні напрямки до певних структурних змін. Щоб стати успішними на туристичному ринку, підприємства сфери гостинності мають зосередитися на розробленні конкурентних стратегій. Особливо гостро ця проблема торкається організаційних структур, що в тій чи іншій мірі підпорядковуються державним адміністраціям і органам влади або базовані на засадах державно-приватного партнерства. Оскільки конкуренція між напрямками зростає, такі організації повинні трансформуватися в сучасні ринково орієнтовані інститути. Цей виклик вимагає процесів, орієнтованих на якісну організацію, визначення сучасних завдань, пошук ресурсів, а також перевизначення меж призначення. Така ситуація вимагає реалізації ефективного процесу реінжинірингу.

Як і інші галузі, галузь охорони здоров'я останніми роками теж зосередила свою увагу на інструментах, якими можна ефективно керувати організацією, таких як реінжиніринг бізнес-процесів та управління якістю, особливо у сфері діяльності санаторно-курортних господарств. Оскільки глобальні витрати на охорону здоров'я збільшуються, а покращення послуг не відповідає належним чином споживанню ресурсів, багато медичних організацій вирішують покращити свої послуги шляхом впровадження реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). РБП – це бізнес-стратегія, прийнята багатьма організаціями охорони здоров'я,

щоб ефективно та успішно керувати своїм бізнесом із використанням наявних технологій [1].

Однак на сьогодні в Україні більше половини ранніх проектів модернізації наявних санаторно-курортних комплексів не були завершені або не досягли кінцевих бізнес-результатів, і з цієї причини фактори успіху реінжинірингу бізнес-процесів санаторно-курортних господарств покладені в основу поданих досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми проведення реінжинірингу санітарно-курортних господарств для української економіки є порівняно новими, проте різні аспекти проблеми їх реструктуризації уже привернули увагу цілої низки вітчизняних вчених і практиків, таких як Ареф'єва О. В., Афонін А. С., Вовчак А. В., Воротіна Л. І., Войтович С. Я., Ільдеменова С. В., Лустюк Н. В., Поліщук А. В., Хвесик М. А., Шапіро В. Д. та інших [2-4, 7].

Відповідне відображення цієї проблематики простежується і у працях закордонних вчених, зокрема С. Л. Уолстона, Р. Дж. Богу, Т. Харліна, Е. Шмідда, Р. Уотермана, Т. Р. Форестера, К. Крістенсена, Дж. Гроссмана, Дж. Хвана, С. Ходамбаші та ін. [6, 13-15].

Разом з тим, аналіз наявних на сьогодні робіт свідчить, що все ще існують невирішені проблеми щодо ефективної реалізації реінжинірингу бізнес-процесів санаторно-курортних господарств.

Вклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні організації, які відносяться до сфери

охорони здоров'я, стикаються з безліччю проблем, серед яких ефективно надання послуг, досягнення стратегічних успіхів та покращення бізнес-процесів. Зосереджувати свою увагу на постійному покращенні вони змушені не лише для того, щоб конкурувати та процвітати, а й для того, щоб просто виживати під впливом сильних зовнішніх сил, таких як технологічні прориви, швидко зростаючі потреби клієнтів, тенденції глобалізації та політичні чи економічні фактори [5].

Заклади сфери охорони здоров'я, серед яких і санаторно-курортні установи, мають зосередитись на покращенні надання медичних послуг, скороченні часу очікування та витрат, обслуговуванні більшої кількості пацієнтів та впровадженні нових технологічних послуг [6, 7]. Ця ситуація значно погіршується, коли має місце невідповідність вартості і якості наданих послуг через неефективність споживання ресурсів або неякісний процес формування пропозиції, тобто коли кількість медичних послуг, які пропонуються до споживання, є керована лікарем і лікарняною пропозицією, а не потребами або попитом пацієнта [8].

Постійне збільшення труднощів із отриманням якісної медичної допомоги може мати негативний вплив на якість життя. Хоча проблеми в необхідності удосконалення надання послуг та перепроектуванні своїх бізнес-процесів установами, дотичними до сфери охорони здоров'я, є окресленими, але досі немає єдиного способу вирішення цього питання.

Одним із способів досягнення кардинальних змін у бізнес-середовищі, що дозволяє підвищити загальну ефективність, є реінжиніринг бізнес-процесів. Сам термін "реінжиніринг" визначається як фундаментальна перебудова організаційного процесу для забезпечення радикального поліпшення в дуже важливих галузях, таких як вартість, якість, обслуговування та швидкість [9]. РБП було впроваджено в різноманітних організаціїях як у сфері послуг, якими є різні заклади сфери охорони здоров'я, так і у виробництві [9-12].

Існує безліч причин, чому заклади охорони здоров'я, в тому числі й санаторно-курортного типу, повинні впроваджувати засади реінжинірингу в організацію своєї діяльності. Найважливіша, звичайно, – це зниження витрат [13]. Щоб досягти зниження витрат, можуть усуватися деякі додаткові витрати. Наприклад, можна провести спрощення процесу та усунення деяких кроків [14].

Основними факторами, стосовно яких розглядають вплив реінжинірингу бізнес процесів у сфері охорони здоров'я, є час циклу, вартість, якість і гнучкість. Скорочення часу циклу, зменшення вартості виконання, покращення якості допомоги та підвищення гнучкості реагування на варіації є результатами ефективного впровадження РБП.

У деякій літературі досліджується роль ІТ у процесі реінжинірингу сфери охорони здоров'я, де показано, як інформаційні технології покращують процес перепроектування. Інформаційні технології сприяють розвитку реінжинірингу бізнес-процесів, оскільки допомагають команді збирати, аналізувати,

зберігати та поширювати інформацію більш ефективно, а також покращують спілкування та співпрацю [15]. ІТ є ключовим фактором для РПБ, на якому ґрунтуються основні зміни. Вони є більше, ніж просто автоматизацією процесу, оскільки концентруються на фундаментальній перебудові способу ведення бізнесу та дозволяють покращити цілу низку аспектів у реінжинірингу бізнес-процесів: транзакційний, географічний, аналітичний, інформаційний тощо.

Таким чином, реінжиніринг є багатообіцяючим інструментом значного покращення бізнес-процесів, однак, незважаючи на це, існує багато питань і проблем, пов'язаних зі сценарієм реалізації програми на практиці. Зокрема, близько 2/3 проектів РБП зазнають невдачі через погане планування. Однією з проблем, чому РБП можуть зазнати невдачі у сфері охорони здоров'я, є те, що команда може не мати теоретичного та практичного досвіду у виконанні програми РБП. Окрім того, не всі методи РБП є придатними для застосування в закладах медичного спрямування медичних організацій.

Оскільки реінжиніринг може стати корисним інструментом для санаторно-курортних господарств, які хочуть підвищити ефективність та прибутковість, виходячи зі своїх конкурентних сил, нами окреслено певні критичні моменти (фактори успіху), які необхідно враховувати для успішного впровадження РБП в закладах охорони здоров'я, таких як санаторно-курортні господарства, які є нічим іншим як сукупністю уроків, отриманих із досвіду та проектів реорганізації, реалізованих у закладах сфери послуг.

Санаторно-курортні господарства, що прагнуть впровадити РБП у своїх закладах, можуть створити команду з реінжинірингу з ряду людей, які досконало знають процес, що підлягає реінжинірингу, тих, хто його не знає взагалі і, ймовірно, краще продакуватиме ідеї для змін, та тих, хто має достатні знання про проект РБП.

Окрім того, щоб отримати позитивні зміни від реалізації РБП санаторно-курортних господарств та забезпечити їх постійність, мають бути дотримані наступні вихідні умови:

- **Спільне бачення** – Усі люди, які залучені до проекту РБП санаторно-курортного господарства, мають прагнути досягнення однієї мети і мати аналогічне уявлення про те, що для її реалізації потрібно з точки зору продуктів/послуг, процесів, об'єктів, культури та клієнтів.
- **Необхідні навички** – Щоб люди могли виконувати поставлені завдання, в новому процесі їм можуть знадобитися певні навички (технічні, лідерські), тому важливим елементом є навчання як вищого керівництва, так і персоналу.
- **Система стимулів** – Як показує практика, наявність певних стимулів (винагорода, визнання) спричиняє значний вплив на просування яких-небудь змін. Без них люди визнають зміни неохоче або дуже повільно. Зміною стимулів організація може отримати бажані зміни, зацікавивши людей в отриманні більшої вигоди від змінених стимулів.

Стимули зазвичай мають націлюватися на керівництво, а виконавча команда, відповідаючи за результати, буде отримувати вигоду від них.

- **Необхідні ресурси** (люди, гроші, інформація, засоби та будь-яке обладнання, необхідне для досягнення змін). Відсутність ресурсів буде знижувати бажання людей до реалізації змін.

- **Чіткий план дій** (плановані заходи, обов'язки з цільовими датами реалізації). План дій має передбачати впровадження, пілотне тестування, аналіз організаційних накладок, підготовку вищого керівництва до прямих змін та забезпечення постійного оновлення, оскільки ці елементи мають вирішальне значення для успіху реорганізації.

Успішних результатів від проектів реінжинірингу санаторно-курортних господарств можна добитися, ґрунтуючи їх на певних факторах успіху. Найперше – це підтримка вищого керівництва. Запровадження значних змін в бізнес-процесів зазвичай буде відображатися на процесах, технологіях, зміні посадових ролей та культури на робочому місці, що, в свою чергу, будуть потребувати ресурсів, грошей та лідерства. Якщо не заручитися підтримкою вищого керівництва, то швидше за все виявляться відсутні деякі фактори (грошові ресурси або лідерство), які знижуватимуть шанси проекту РБП на успіх.

Санаторно-курортне господарство, яке прагне змін, повинно мати можливість пов'язати цілі проекту реінжинірингу з ключовими цілями бізнесу та загальним стратегічним напрямком організації, щоб легко простежувався зв'язок загального напрямку бізнесу із зусиллями по реінжинірингу. В протилежному випадку проекти можуть бути контрпродуктивними, оскільки відсутність стратегічного узгодження може перешкоджати ключовим зацікавленим сторонам та спонсорам забезпечувати необхідну для реінжинірингу фінансову підтримку.

Для успішної реалізації проекту РБП санаторно-курортного господарства потрібно сформувати простий, короткий і добре зрозумілий бізнес-кейс, що охоплюватиме кілька критичних точок, відображатиме поточний стан та вплив на клієнтів, партнерів і бізнес-результати. Окрім того, в ньому мають бути зазначені драйвери, які викликають необхідність змін та потребу зв'язати цей проект із конкретними, вимірюваними цілями щодо клієнтів, партнерів, результатів бізнесу та стратегічного напрямку. Бізнес-обґрунтування змін слугує ключовим елементом, який команда з реінжинірингу представляє для демонстрації успіху.

Не менш важливим є вибір перевіреної методології, яка буде включати процес формування спільного бачення щодо чіткого визначення масштабу проекту та цілей, формування глибоких знань у команді та позиції в майбутньому та створення принципово-центрованого бачення, а також розроблення підходу, який відповідає потребам проекту, є зрозумілим для команди та підтриманий нею.

Однією з перешкод на шляху успішної реалізації проекту РБП, на яку часто не звертають уваги, є опір виконавців. Більшість проектів

недооцінюють культурний вплив основних процесів і структурних змін, через що зазнають невдачі. Тому, реалізуючи управління змінами санаторно-курортного господарства, варто це проводити з урахуванням людей, де буде забезпечене лідерство з відкритим, чесним і частим спілкуванням.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, у сучасних умовах високої конкурентності заклади сфери послуг роблять все можливе, щоб задовольнити потреби клієнтів оскільки задоволений клієнт – це найкращий, якщо не єдиний шлях до успіху. Реінжиніринг бізнес-процесів є важливим інструментом задоволення потреб клієнтів у різних сферах, в тому числі й сфері послуг, серед яких і медичні послуги санаторно-курортних установ, однак для досягнення бажаних кінцевих бізнес-результатів у цій сфері необхідно є наявність змішаної команди з реінжинірингу (люди, які досконало знають процес, які його не знають, та люди з достатніми знаннями РБП), певних вихідних умов (спільне бачення, необхідні навички, система стимулів, необхідні ресурси, чіткий план дій) та факторів успіху (підтримка вищого керівництва, стратегічне узгодження, простий, короткий і добре зрозумілий бізнес-кейс, перевірена методологія, ефективне управління змінами).

ЛІТЕРАТУРА

1. Musal M. A., Othman M. Sh. Business process reengineering in healthcare. *Methodologies and Approaches Review of European Studies*. 2016. Vol. 8, No.1.
2. Лустюк Н. В. Формування інноваційних технологій реструктуризації сфери послуг. *Вісник НУВГП*. Рівне, 2007. Вип. 4 (40) Економіка. С. 214-221.
3. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : ЗАО "Издательство «Экономика»", 2001. 456 с.
4. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : навч. посіб. / В. С. Воротін, Л. І. Воротіна, Л. А. Мартинюк, Т. В. Черняк ; за ред. проф. Л. І. Воротіної. 2-ге вид. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 307 с.
5. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 167 p.
6. Christensen C. M., Grossman J. H., Hwang J. *The innovator's prescription: A disruptive solution for health care*. USA: McGraw-Hill, 2009. 237 p.
7. Войтович С. Я. Реалізація засад соціальної відповідальності бізнесу в концепції зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 4(2). С. 34-39.
8. Kaplan R. S., Porter M. E. *How to Solve the Cost Crisis in Health Care*. Harvard Business Review. 2011.
9. Ozcelik Y. Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States.

International Journal of Project Management. 2010. 28(1). P. 7-13.

10. Becker J., Janiesch C. Restrictions in Process Design: A Case Study on Workflows in Healthcare. 2008. Vol. 4928. 323-334 pp.

11. Горачук В. В. Управління якістю медичної допомоги в закладі охорони здоров'я. Вінниця : ТОВ "Меркьюрі-Поділля", 2012. 213 с.

12. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчально-практичний посібник у схемах і таблицях. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 80 с.

13. Walston S. L., Bogue R. J. The effects of reengineering: fad or competitive factor. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*. 1999. No 44 (6). P. 456.

14. Harlin T. Schmid E. Charting reengineering potential: a PFCA benchmark study. A first look at outcome measures across reengineering hospitals. *PFCA review*. 1996. P. 2.

15. Netjes M., et al. BPR Best Practices for the Healthcare Domain. Springer. 2010. 236 p.

REFERENCES

1. Musal, M. A. and Othman, M. Sh. (2016), Business process reengineering in healthcare, *Methodologies and Approaches Review of European Studies*, vol. 8, No.1.

2. Lustiuk, N. V. (2007), Formuvannia innovatsijnykh tekhnolohij restrukturyzatsii sfery posluh, *Visnyk NUVHP*, Rivne, Vyp. 4 (40) *Ekonomika*, s. 214-221.

3. Mazur, Y. Y. and Shapyro, V. D. (2001), Restrukturyzatsiya predpriatyj u kompanij : ucheb. posobyе dlia vuzov, pod obsch. red. Y. Y. Mazura, ZAO "Yzdatel'stvo «Ekonomyka»", Moskva, 456 s.

4. Malij biznes ta pidpriemnytstvo v rynkovykh umovakh hospodariuvannia : navch. posib. / V. Ye. Vorotin, L. I. Vorotina, L. A. Martyniuk, T. V. Cherniak ; za red. prof. L. I. Vorotinoi (2002), 2nd ed, Vyd-vo Yevrop. un-tu, Kyiv, 307 s.

5. Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 167 p.

6. Christensen, C. M. Grossman, J. H. and Hwang J. (2009), *The innovator's prescription: A disruptive solution forhealth care*. USA: McGraw-Hill, 237 p.

7. Vojtovych, S. Ya. (2016), Realizatsiia zasad sotsial'noi vidpovidal'nosti biznesu v kontseptsii zvorotn'o-lohistychnoho upravlinnia sanatorno-kurortnymy zakladamy, *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, № 4(2), s. 34-39.

8. Kaplan, R. S. and Porter, M. E. (2011), *How to Solve the Cost Crisis in Health Care*. Harvard Business Review.

9. Ozcelik Y. (2010), Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States, *International Journal of Project Management*, 28(1), p. 7-13.

10. Becker J. and Janiesch C. (2008), Restrictions in Process Design: A Case Study on Workflows in Healthcare, vol. 4928, 323-334 pp.

11. Horachuk, V. V. (2012), Upravlinnia iakistiu medychnoi dopomohy v zakladi okhorony zdorov'ia, TOV "Merk'iuri-Podillia", Vinnytsia, 213 s.

12. Lepejko, T. I. and Kotlyk, A. V. (2009), Reinzhynirynh biznes-protsesiv : navchal'no-praktychnyj posibnyk u skhemakh i tablytsiakh, Vyd-vo KhNEU, Kharkiv, 80 s.

13. Walston, S. L. and Bogue, R. J. (1999), The effects of reengineering: fad or competitive factor, *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, No 44 (6), p. 456.

14. Harlin T. Schmid E. (1996), Charting reengineering potential: a PFCA benchmark study. A first look at outcome measures across reengineering hospitals, *PFCA review*, p. 2.

15. Netjes M., et al. (2010), BPR Best Practices for the Healthcare Domain. Springer. 236 p.

Стаття надійшла до редакції 30 липня 2022 року