

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>

УДК 338

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES AS A TOOL OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Коваленко Наталія Василівнадоктор економічних наук, доцент,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8011-1373>**Манжула Владислав Олегович**студент,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2626-4587>**Kovalenko Nataliia, Manzhula Vladyslav**
National Aviation University

Стаття присвячена актуальним питанням вивчення цілей та завдань бізнес-процесів підприємства, що лежать в основі діяльності будь-якої організації та завдяки їм забезпечується реалізація тих видів діяльності підприємства, які пов'язані з виробництвом товарів та послуг. Проаналізовано трактування поняття бізнес-процес, систематизовано види та завдання бізнес-процесів. Розглянуто групування бізнес-процесів підприємства за ступенем впливу на створення цінності в окремому напрямку. Структурована послідовність дій, що виконується на кожному етапі життєвого циклу підприємства відповідно до видів діяльності. Досліджено етапність проведення реінжинірингу бізнес-процесів включаючи необхідний інструментарій проведення дослідження та впровадження результатів. Окреслено чинники успіху реінжинірингу бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг, перепроєктування процесу, оптимізація.

Статья посвящена актуальным вопросам изучения целей и задач бизнес-процессов предприятия, лежащих в основе деятельности любой организации, благодаря которым обеспечивается реализация тех видов деятельности предприятия, которые связаны с производством товаров и услуг. Проанализирована трактовка понятия бизнес-процесс, систематизированы виды и задачи бизнес-процессов. Рассмотрено группировку бизнес-процессов предприятия по степени влияния на создание ценности в отдельном направлении. Структурированная последовательность действий, выполняемая на каждом этапе жизненного цикла предприятия в соответствии с видами деятельности. Исследованы этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов, включая необходимый инструментальный для проведения исследования и внедрения результатов. Обозначены факторы успеха реинжиниринга бизнес-процессов.

Ключевые слова: бизнес-процесс, реинжиниринг, перепроектирование процесса, оптимизация.

The article is devoted to topical issues of studying the goals and objectives of business processes of the enterprise, which underlie the activities of any organization and through them provides the implementation of those activities of the enterprise that are related to the production of goods and services. Management of business processes of the enterprise involves their continuous improvement, so the most important management tools are methods of improving business processes. The business process can be represented as a set of different activities, in the initial stages of which are used either single or multiple resources, and at the last stage as a result there is value for the consumer – the product. One of the ways to increase the efficiency of business processes is reengineering, the main purpose of which is to qualitatively improve certain areas of the enterprise. The stages of reengineering business processes include the following stages: the initial, which occurs under the influence of both external and internal factors that have a significant impact on the efficiency of the enterprise; identification, classification of business processes at the enterprise on various grounds and analysis of management models, value chain at the enterprise; diagnostics, weaknesses of business directions are defined, indicators are analyzed, potential of optimization is defined, strategies, goods, execution of orders are analyzed; consideration, search of redesign tools (optimization, re-organization, restructuring, engineering, reengineering) and innovative development; development, goals and tools

of reengineering are defined; redesign, development of an ideal business model, redesign of relationships, organization of operational flows in processes, identification of key stakeholders; implementation, new functions are formed, information systems are created, which are necessary for reengineering, integration, etc., special attention is paid to the transition from old to new processes, the elasticity of the transition is determined by the degree of diligence of preparatory work. In order to effectively implement an innovative business model within the existing business, it is necessary to assess new key success factors, develop a new value system, develop new business processes, organizational structure and corporate culture.

Keywords: business process, reengineering, process redesign, optimization.

Постановка проблеми. Динамічні зміни, що відбуваються у сучасному світі, диктують підприємствам необхідність адекватної реакції на зміни та вимагають від них вжиття відповідних заходів, що сприяють ефективній організації та проведенню підприємницької діяльності підприємств. Стан економіки будь-якої країни піддається впливу низки негативних чинників, які проявляються як в економічних чинниках так і зміні світових цін на товари та послуги, переорієнтації економічної діяльності держав, нестабільності національної валюти тощо. Ці фактори, а також інші фактори сприяють загостренню проблем як в окремих галузях, так і в економіці країни. Ключові проблеми, такі як брак інвестицій, низький техніко-технологічний рівень виробництва, низька інноваційна активність набувають ще більшої гостроти в умовах, що склалися.

Визначення цілей та завдань бізнес-процесів підприємства лежать в основі діяльності будь-якої організації, завдяки їм забезпечується реалізація тих видів діяльності підприємства, які пов'язані з виробництвом товарів та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах присвячені праці великої кількості науковців, серед яких: Козаченко А.В., Виноградова О.В., Хаммер М., Чампи Дж., Андерсен Б., Уллах Ф., Робсон М., Федулова Л., Харрінгтон Дж., Садловський Р.В., Чередніченко О.О. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В сучасних реаліях застосування на підприємстві системи процесів разом з їх ідентифікацією і взаємодією, управління процесами, спрямоване на отримання бажаного результату формує процесний підхід. В результаті дослідження перевага реінжинірингу полягає у безперервності, яке забезпечується на перетині окремих процесів у межах системи, а також при комбінації та взаємодії. Управління бізнес-процесами підприємства передбачає їх постійне поліпшення, тому найважливішими інструментами управління є методи вдосконалення бізнес-процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Постановка завдання полягає у виокремленні найважливіших етапів проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Основним завданням діяльності є створення гнучких організаційних структур у виробництві та сфері послуг, яке можливе внаслідок процесного управління, що спостерігається на окремих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на те, що поняття процесу є певною мірою традиційним і застосовується в будь-якій організації виникла необхідність використання цього поняття як об'єкта управління на окремих підприємствах.

У науковій спільноті вперше трактування «бізнес-процес» було надано американським вченим Е. Демінгом, що стало поштовхом до дослідження науковців у своїх працях. Автори надають різноманітні визначення, звертаючи увагу на обмежені властивості, які можна застосувати у різних випадках для вирішення певних завдань (табл. 1).

Загалом процеси можна визначити, як послідовне та систематичне виконання функціональних операцій, що сприяють досягненню певного результату.

Бізнес-процес у широкому розумінні характеризується як структурована послідовність дій, що виконується на кожному етапі життєвого циклу підприємства відповідно до видів діяльності. Бізнес-процес можна представити як сукупність різних видів діяльності, на початкових етапах якої застосовуються або поодинокі, або численні ресурси, а на останньому етапі як результат з'являється цінність для споживача – продукт.

Бізнес-процеси, які виділяються у структурі життєвого циклу організації, ґрунтуються на наступних вимогах до певних економічних одиниць організації: бізнес-процеси можна ідентифікувати та провести відповідні межі, тобто визначити, що стосується бізнес-процесу, а що не відноситься; товар (послугу), яку отримують в результаті діяльності в рамках бізнес-процесу повинен бути кінцевий споживач або всередині компанії, або за її межами; межі бізнес-процесу не визначаються техно-

Таблиця 1

Поняття «бізнес-процес»

| Автор | Сутність поняття |
|--|---|
| Е. Демінг | який-небудь вид діяльності в роботі організації [1] |
| Б. Андерсен | ланцюг логічно зв'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично або віртуально) з метою досягнення певних вимірних результатів або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів [1] |
| І. Ладико | послідовність сукупності дій із здійснення діяльності, що перетворює на «вході» отримані ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача [3] |
| М. Портер | сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на «вході» використовується один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що є цінністю для споживача [5] |
| Д. Харрінгтон | логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві [6] |
| Т. Давенпорт | набір логічно взаємозалежних дій, які виконуються для досягнення певного виходу бізнес діяльності. Процес – це специфічно впорядкована сукупність робіт, задана в часі й просторі із вказівкою початку й кінця й точним визначенням входів і виходів [8] |
| Е. Ойхман | множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються необхідною клієнтові продукцією [4] |
| Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальов В.В. | сукупність послідовних взаємозалежних видів дій, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації за допомогою ресурсів «входів» у «виходи» (продукцію, послуги), з метою задоволення зовнішніх клієнтів [7] |

Джерело: складено за даними [1; 3; 4; 5; 6; 7; 8]

логічними або функціональними принципами, в їх основі запит споживача-клієнта; ключовими та найважливішими фігурами у визначенні меж бізнес-процесів є не інженери та технологи, а менеджери та економісти.

Існує кілька класифікацій, що характеризують бізнес-процеси підприємства, на рис. 1 відображена схема бізнес-процесів за ступенем впливу на створення цінності.

Одна з найбільш детальних класифікацій бізнес-процесів включає такі елементи: основні процеси; супутні процеси; допоміжні процеси; забезпечуючі процеси; керуючі процеси; процеси розвитку [2].

Процеси, які націлені на виробництво послуги чи кінцевого продукту, що виступають цільовими об'єктами створення підприємства та сприяють отриманню доходу, відносяться до основних бізнес-процесів підприємства.

До бізнес-процесів управління можна віднести процеси, що представляють систему управління як на рівні бізнес-системи в цілому, так і на рівні окремо взятого бізнес-процесу (процеси формування та здійснення управлінських впливів, стратегічного, оперативного та поточного планування).

Підтримуючі бізнес-процесів це процеси, що забезпечують виконання основних біз-

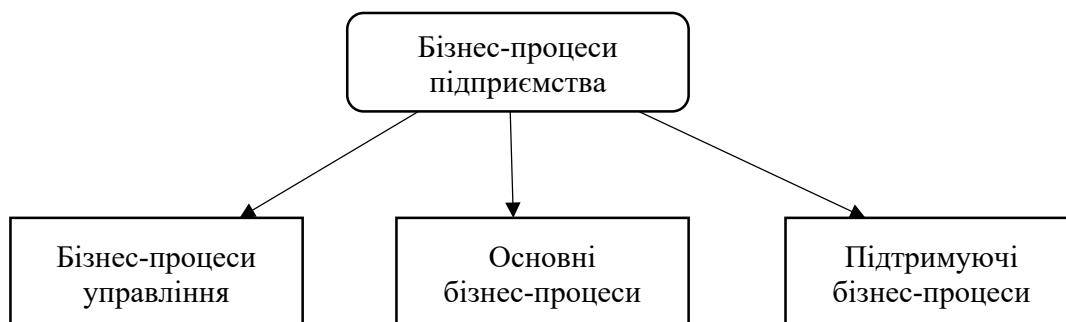


Рис. 1. Схема бізнес-процесів за ступенем впливу на створення цінності

Джерело: складено за даними [2; 7]

нес-процесів та визначають їх основні риси, до них відносяться такі процеси, які дозволяють здійснювати життєзабезпечення всіх інших бізнес-процесів та визначають їх основні універсальні характеристики (процеси інженерно-технічного забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення діяльності тощо).

На деяких підприємствах особливість бізнес-процесів полягає в тому, що їх функції перетворення в часі циклічні та на момент витрат не збігаються з моментом одержання економічного ефекту. Від моменту витрат до отримання економічного ефекту проходить часовий інтервал, потоки платежів, що визначають інтегральний (сумарний) економічний ефект, з часом змінюють свою цінність.

Цінність ефекту в якийсь час вища за цінність того ж ефекту, який отримують пізніше. Різна цінність вартісних величин може бути пов'язана з тим, що: доходи сьогодні більш вищі, ніж доходи в майбутньому часі; витрати, що здійснюються сьогодні менші, ніж витрати у майбутньому часі; з часом гроші знецінюються; наявність ризику настання негативних подій, що зменшують вартісну величину.

Одним із способів підвищення ефективності бізнес-процесів є реінжиніринг, основна мета якого полягає у якісному покращенні окремих напрямків діяльності підприємства. Під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів вирішуються завдання:

- визначаються бізнес-процеси, які пріоритетні для ефективної роботи підприємства та відповідають її стратегічним цілям;

- проводиться аналіз та оцінка їх оптимальності за параметрами: витрати, якість, швидкість прийняття рішень тощо;

- будується оптимальна модель виконання процесу;

- визначаються критерії якості для кінцевих та проміжних результатів, а також нормативи виконання;

- розробляються регламенти, які детально відображають послідовність та зміст робіт кожного співробітника, що задіяний у бізнес-процесі;

- тренінги працівників тощо.

На початку роботи із новими стандартами проводиться детальний контроль за їх виконанням з метою прийняття співробітниками нових моделей поведінки та стандартів діяльності, а також оперативного виявлення відхилень оптимізованої моделі бізнес-процесу від зміни умов діяльності. Процес реінжинірингу можна розбити на етапи (рис. 2):

- початковий. Відбувається під впливом як зовнішніх так і внутрішніх факторів, які здійснюють вагомий вплив на ефективність діяльності підприємства;

- ідентифікація. Класифікуються бізнес-процеси на підприємстві за різними ознаками та аналізуються модель управління, існуючий ланцюг доданої вартості на підприємстві;

- діагностика. Визначаються слабкі місця бізнес-напрямів, аналізуються показники, визначається потенціал оптимізації, аналізуються стратегії, товари, виконання замовлень;

- розгляд. Пошук інструментів перепроєктування (оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг, реінжиніринг) та інноваційний розвиток;

- розробка. Визначаються цілі та інструменти реінжинірингу;

- перепроєктування. Розробляється ідеальна бізнес-модель, проводиться редизайн взаємозв'язків, організація операційних потоків в процесах, визначаються ключові стейкхолдери;

- реалізація. Формуються нові функції; створюються інформаційні системи, які необхідні для реінжинірингу; інтеграція тощо. Особлива увагу приділяється переходу від старих до нових процесів, еластичність переходу визначається мірою ретельності виконання підготовчих робіт.

Реінжиніринг – це цілісне, системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових та інших потоків, які спрямовані на спрощення структури підприємства, переосмислення використання ресурсів на підприємстві, скорочення термінів виконання завдань та підвищення їх якості.

Процеси, що підлягають оновленню та вдосконаленню необхідно співвідносити з новими вимогами до якості, бізнес-процеси повинні мати простоту конкретного завдання. Реінжиніринг в організаціях набуває яскраво вираженої антикризової спрямованості, спрямованість організаційних заходів при антикризовому управлінні збігається з динамікою змін, що відбуваються при реінжинірингу.

На основі проведених досліджень можна виокремити наступні чинники успіху реінжинірингу:

- швидкість перетворень;

- налаштування виконавців на швидку зміну робіт;

- формування у працівників єдиного бажаного майбутнього стану підприємства та розуміння особистісного внеску кожного у розвиток;

- створення сприятливого середовища для навчання, професійного зростання та набуття компетентностей.

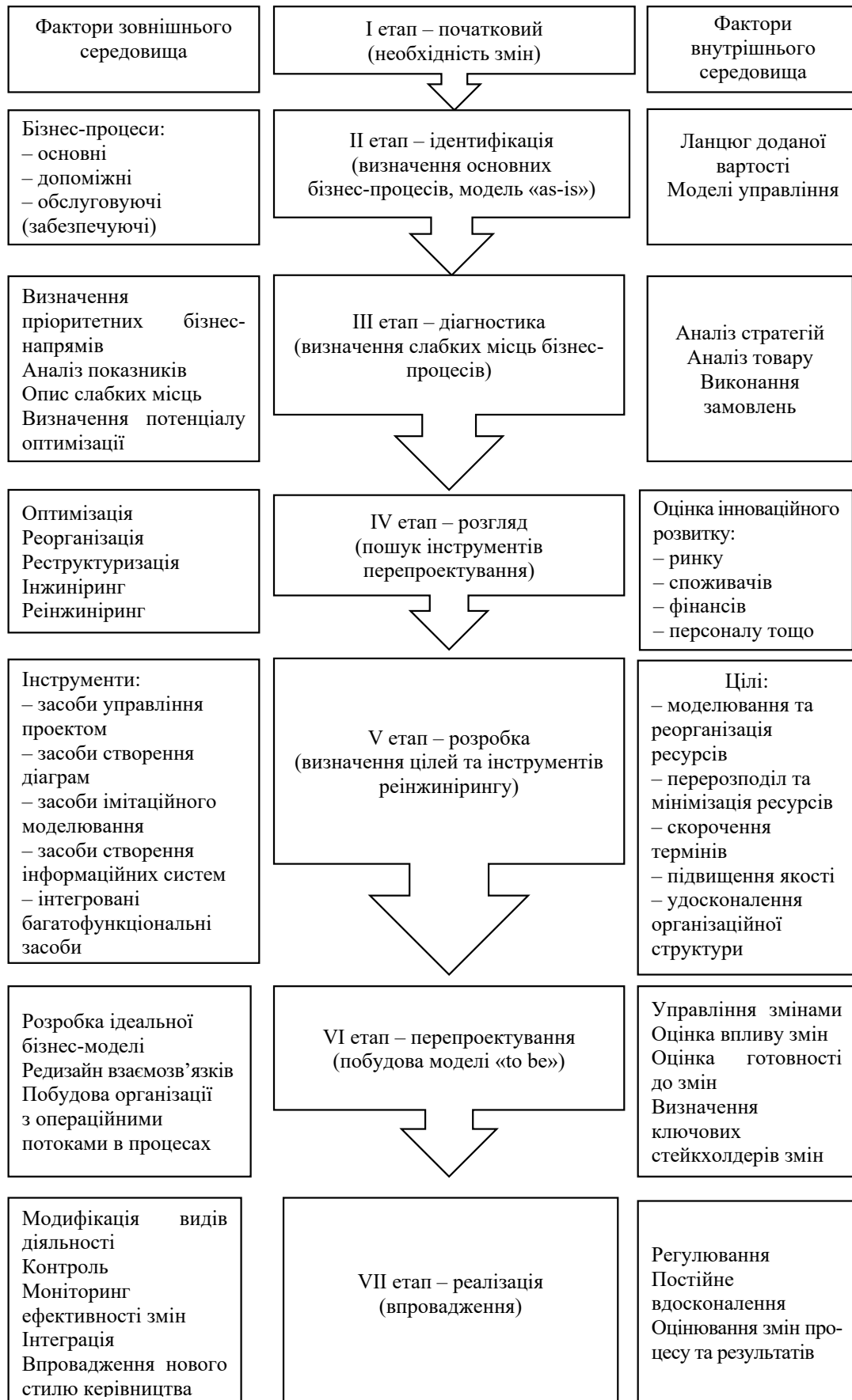


Рис. 2. Етапізація бізнес-процесів

Джерело: розроблено авторами

Отже, реінжиніринг підвищує мобільність організації при переході до антикризових технологій управління, що особливо важливо в сучасних умовах та сутністю реінжинірингу бізнес-процесів насамперед є докорінна перебудова роботи підприємства, в результаті швидкого здійснення глибоких та різносторонніх змін підприємство досягає відчутного зростання ефективності. У конкурентній боротьбі перемагають ті підприємства, які можуть бути гнучкими, швидко та адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, які мають налагоджену систему процесів розробки, виробництва, продажу товарів та послуг, а також обслуговування споживачів на високому рівні.

Висновки. Для ефективного впровадження інноваційної бізнес-моделі в рамках бізнесу, що існує, необхідно оцінити нові ключові фактори успіху, розробити нову систему цінностей, розробити нові бізнес-процеси, організаційну структуру та корпоративну культуру. Співіснування традиційної та нової бізнес-моделей із двома різними ланцюгами створення доданої вартості в рамках однієї компанії може призвести до корпоративного конфлікту. Нова та стара бізнес-моделі можуть суперечити одна одній, тому більшість компаній приймають рішення про впровадження нової бізнес-моделі в окремий підрозділ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андерсен Б. Бізнес процеси. Інструменти вдосконалення. Москва : РІА «Стандарти та якість», 2006. 126 с.
2. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
3. Ляшенко І.Ю. Управление крупным предприятием : монография. Киев : Либра, 2005. 384 с.
4. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса. Москва : Финансы и статистика, 1997. 336 с.
5. Портер М. Конкуренция. Москва : ИД «Вильямс», 2000. 496 с.
6. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : АЗБУКА БМикро, 2002. 314 с.
7. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальов В.В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 250 с.
8. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 364 p.
9. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 374 p.

REFERENCES:

1. Andersen B. (2006) Biznes protsesy. Instrumenty vdoskonalennia [Business processes. Improvement tools]. Moscow: RIA «Standarty ta yakist», 126 p. (in Russian)
2. Denysenko L., Shatska S. (2012) Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannia biznes-systemy orhanizatsii [Conceptual bases of classification of business processes as bases of formation of business system of the organization]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
3. Liashenko I. (2005) Upravlenye krupnum predpriyatym [Large enterprise management]: monohrafiya [a monograph]. Kyiv: Libra, 384 p. (in Ukrainian)
4. Oikhman E. (1997) Reynzhynrynh byznesa [Business reengineering]. Moscow: Fynansu y statystyka, 336 p. (in Russian)
5. Porter M. (2000) Konkurentsya [Competition]. Moscow: YD «Vyliams», 496 p. (in Russian)
6. Kharrynhton D. (2002) Optymyzatsya byznas-protsessov: dokumentyrovanye, analyz, upravlenye, optymyzatsya [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. SPb.: AZBUKA BMykro, 314 p. (in Russian)
7. Shemaieva L., Bezghin K., Naumik K., Ushkalov V. (2009) Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise]. monohrafiya [a monograph]. Kharkiv: KhNEU, 250 p.
8. Davenport T. (1993) Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 364 p.
9. Deming W. (1982) Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 374 p.