

## Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів

**Гадецька З.М.**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри моделювання економіки і бізнесу  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

**Тобілевич Ю.Є.**

старший викладач кафедри моделювання економіки і бізнесу  
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Статтю присвячено актуальним питанням побудови і реалізації оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі агентства нерухомості. Досліджено та систематизовано принципи та методи побудови оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів. Розроблено оптимальну модель реінжинірингу для агентства нерухомості, описано її структуру та основні етапи її реалізації.

**Ключові слова:** реінжиніринг, оптимальна бізнес-модель, бізнес-процес, оптимізація, інформаційні системи, інформаційні технології.

Gadetska Z.M., Tobilevich Y.E. ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Статья посвящена актуальным вопросам построения и реализации оптимальной модели реинжиниринга бизнес-процессов на примере агентства недвижимости. Исследованы и систематизированы принципы и методы построения оптимальной модели реинжиниринга бизнес-процессов. Разработана оптимальная модель реинжиниринга для агентства недвижимости, описаны ее структура и основные этапы ее реализации.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, оптимальная бизнес-модель, бизнес-процесс, оптимизация, информационные системы, информационные технологии.

Gadetska Z.M., Tobilevich Y.E. CONSTRUCTION OF THE OPTIMAL MODEL FOR BUSINESS PROCESS REENGINEERING

The article is devoted to the actual problems of the construction and implementation of an optimal model of business process reengineering on the example of the real estate agency. The principles and methods of constructing of optimal model for reengineering business processes are explored and systematized. The optimal model of reengineering for the real estate agency has been developed, its structure and the main stages of its realization are described.

**Keywords:** reengineering, optimal business model, business process, optimization, information systems, information technology.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах нинішньої жорсткої ринкової економіки та частих криз у світі й Україні менеджери компаній активно шукають шляхи виживання та ефективні методи і заходи, спрямовані на збереження бізнесу та підвищення його стійкості. Компанії усвідомлюють, що запорукою довгострокового та успішного функціонування є неорієнтованість на прибуток та успіх, а побудова ефективної конкурентоспроможної стратегії та успішного впровадження управління бізнес-процесами.

З усіх наявних методів найбільш прогресивним, радикальним і універсальним є реінжиніринг бізнес-процесів. Реінжинірингом називають повне переосмислення та пере-

проекування бізнес-процесів компанії для підвищення її показників.

Таким чином, актуальність теми дослідження зумовлена тим, що саме реінжиніринг бізнес-процесів може дати серйозний ефект у вирішенні антикризових завдань у найкоротші терміни, оскільки передбачає докорінні революційні перетворення в управлінні підприємством, засновані на впровадженні нових технологій управління на базі оптимізації бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових публікацій, у яких досліджувалися теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів, треба відзначити праці О.І. Продіуса [1, с. 80–81], де висвітлено теоретико-методологічні засади реінжинірингу бізнес-проце-

сів. Методичні засади проведення напрямків реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання вивчав М. Фірсов [2, с. 100–104]. Дослідження факторного впливу реінжинірингу бізнес-процесів на структуру управління промислового підприємства вивчав учений-економіст Л.М. Таранюк [3, с. 41–50]. Проблематикою реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності промислових підприємств займався А.В. Тютюнник [4, с. 26–28]

Аналіз літературних джерел показав, що знайдено невелику кількість посилань на описання процесу побудови і реалізації оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів, тому, на нашу думку, ці питання є досить актуальними та потребують подальшого розроблення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Безперервні та досить істотні зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайним явищем, і компанії, прагнучи вижити в сучасних ринкових умовах, змушені безперервно перебудовувати свої стратегію і тактику. Це потребує зміни базових принципів організації та переходу на процеси, які відбуваються всередині компаній. У результаті сформувався процес під назвою «реінжиніринг бізнес-процесів», що являє собою сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності компанії шляхом моделювання, аналізу і перепроектування існуючих бізнес-процесів та залучення у діяльність компанії передового досвіду та сучасних інформаційних технологій. Тому в статті вирішуються актуальні питання побудови оптимальної моделі реінжинірингу компанії та її реалізації на прикладі агентства нерухомості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метод революційного перетворення діяльності підприємства, докорінної перебудови його бізнесу, який отримав назву «реінжиніринг», з'явився на Заході в 80-ті роки минулого століття. Засновниками теорії реінжинірингу є Майкл Хаммер і Джеймс Чампі, які випустили книгу «Реінжиніринг корпорації: маніфест для революції в бізнесі» [5]. Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність».

Авторами розглянуто визначення поняття «реінжиніринг», які пропонують різні відомі вчені й практики [1–5]. Узагальнюючи розглянуті значення поняття «реінжиніринг», нами

надано таке визначення цього поняття: реінжиніринг бізнес-процесів – цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування та підвищення конкурентоспроможності компанії, що полягає у революційному усуненні в компанії кризових явищ та комплексного поліпшення бізнес-процесів.

Проект реінжинірингу бізнесу компанії зазвичай включає чотири етапи: розроблення бажаного образу (vision) майбутньої компанії; аналіз існуючого бізнесу; розроблення моделі нового бізнесу; впровадження проекту нового бізнесу [6].

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання [7, с. 115], тому одним із найважливіших понять у визначенні бізнес-реінжинірингу є «бізнес-процеси».

Узагальнюючи думки різних авторів [8], можна сказати, що бізнес-процес – це дії з досягнення мети компанії, за яких оптимізується результативність бізнес-процесу шляхом його організації на основі впорядкування горизонтальних зв'язків у структурі управління компанією. Бізнес-процес – це безліч «внутрішніх кроків» підприємства, що закінчуються створенням продукції, необхідної споживачеві. Виокремлюють чотири базові категорії бізнес-процесів: основні, керування, забезпечувальні та розвитку.

Сьогодні багато менеджерів вважають, що основні резерви в підвищенні ефективності бізнесу лежать саме у сфері оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів – це безпосереднє розроблення і реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів усередині підприємства порівняно з минулими.

У цій статті досліджуються бізнес-процеси та побудована оптимальна модель реінжинірингу на прикладі агентства нерухомості. Ріелторська діяльність – специфічна ніша бізнесу, у якій є свої проблеми і труднощі. За минуле десятиліття спостерігався інтенсивний розвиток українського ринку нерухомості. За ці роки помітно зросло розуміння значущості ріелторської діяльності як важливого інструменту посередницької діяльності із купівлі, продажу

та оренди нерухомого майна. Ефективність цього інструменту залежить від якості організації бізнес-процесів у кожному працюючому на ринку агентстві нерухомості.

У зв'язку із цим особливої актуальності набуває розроблення методів моделювання, оптимізації управління та реінжинірингу бізнес-процесів у ріелторській діяльності як необхідної умови забезпечення стійкого і динамічного функціонування та розвитку цього бізнесу. Успіх компанії сьогодні прямо пропорційно залежить від його спроможності трансформувати свою бізнесову модель ще до того, як це змусять його зробити обставини.

Реінжиніринг бізнес-процесів дає змогу дати оцінку поточної діяльності підприємства сфери купівлі-продажу нерухомості стосовно вимог до його функціонування, управління, ефективності, кінцевих результатів діяльності і ступеня задоволеності клієнта. Метою реінжинірингу бізнес-процесів ріелторської діяльності є системна реструктуризація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, спрямована на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію вико-

ристання різних ресурсів, скорочення термінів реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування.

Першим параметром успіху реінжинірингу ріелторської діяльності є клієнтоорієнтованість. Це означає, що будь-які дії, які відбуваються в агентстві, повинні бути спрямовані на досягнення єдиної мети, у центрі якої – клієнт і максимальне задоволення його потреб. Другим параметром реінжинірингу є побудова такої організаційної структури, яка б дала змогу ефективно здійснювати всі бізнес-процеси і досягти головної мети – максимального задоволення потреб клієнта [9, с. 187–188].

Третім параметром реінжинірингу є побудова ефективної бізнес-моделі. Бізнес-модель – це потенціал підприємства, його комерційні партнери, необхідні для того, щоб створити, просунути і доставити продукт цільовій аудиторії; взаємини зі споживачами і вкладення, необхідні для формування стійкого потоку доходу [10]. У роботі досліджено наявні бізнес-моделі та запропоновано до впровадження оптимальну бізнес-модель компанії, структуру якої представлено на рис. 1.

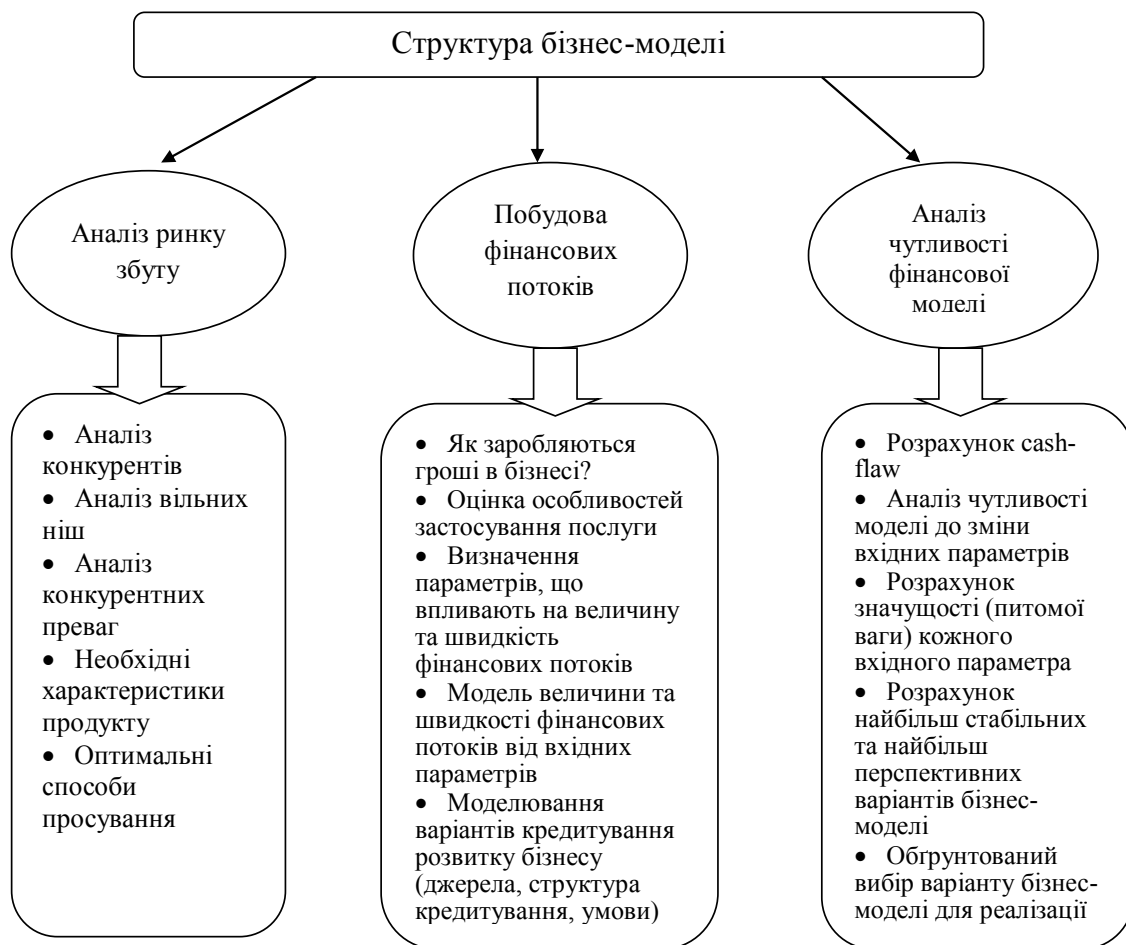


Рис. 1. Структура бізнес-моделі компанії

Для вибору та впровадження розробленої бізнес-моделі необхідно реалізувати такі етапи: діагностика системи управління компанією; аналіз наявної бізнес-моделі; побудова ефективної системи управління та побудова оптимальної бізнес-моделі.

Одним з основних етапів цього процесу є безпосередньо побудова оптимальної моделі реінжинірингу, яка реалізована на прикладі агентства нерухомості. Для реалізації даної бізнес-моделі необхідно здійснити такі кроки (рис. 2).

Для вирішення фінансових цілей необхідно визначити, як саме агентство має намір збільшити прибуток, на чому саме зароблятимуться гроші. Необхідно розробити систему індикаторів діяльності, за якими можна судити про успішну реалізацію вибраної стратегії. Необхідно сформулювати формулу ефективності, об'єднавши в ній чинники, за якими буде обчислюватися сумарна ефективність агентства.

Щоб вирішити поставлені в галузі маркетингу завдання, необхідно налаштувати бізнес-процеси, які дають змогу працювати сис-

темно, без збоїв, і які не розчарують клієнтів якістю послуг. Для цього необхідно побудувати: систему внутрішнього управлінського документообігу, систему обміну електронними документами, систему відповідальності, систему розподілу повноважень, систему прийняття швидких і правильних рішень, систему контролю виконання прийнятих рішень.

Усі ці завдання можна реалізувати за допомогою сучасних програмних засобів, а саме CRM-систем. CRM-системи для агентств нерухомості та ріелторів дають змогу поліпшити взаємини з клієнтами, що в кінцевому підсумку забезпечує позитивну динаміку обсягів продажів і збільшення прибутку.

Для побудови оптимальної моделі також необхідно продумати передові послуги, які будуть відрізняти агентство від конкурентів і привертати до нього увагу реальних покупців.

Щоб вирішити поставлені в галузі управління завдання, необхідно розробити систему стимулювання персоналу, розподілити функції, повноваження і відповідальність так, щоб команда змогла вирішити поставлені завдання,

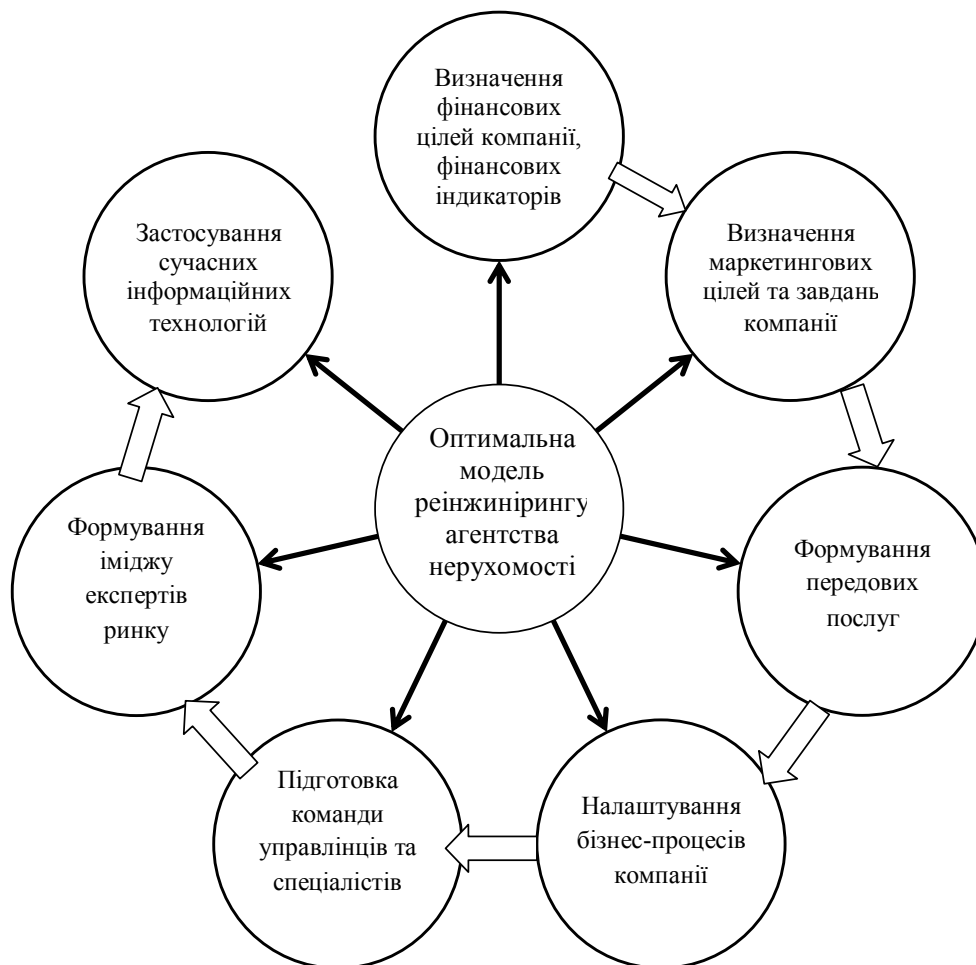


Рис. 2. Оптимальна модель реінжинірингу для агентства нерухомості

залучити ключових управлінців і фахівців у процес розроблення і реалізації маркетингової стратегії та мотивувати їх на досягнення поставлених фінансових цілей, побудувати систему внутрішнього PR, продумати участь кожного в PR і рекламі, щоб створювався імідж агентства, що став «експертом ринку», спроектувати за участю команди сайт агентства і продумати процедури оновлення інформації.

У сфері формування іміджу агентству пропонується, використовуючи мережу Інтернет, розробити і здійснити деталізовану PR-кампанію, у ході якої агентство буде регулярно розміщувати публікації з аналізом і прогнозом цін на нерухомість у поєднанні з реальними пропозиціями і реальними цінами угод; встановити постійне чергування співробітників на сайті агентства з можливістю онлайн-консультації клієнтів.

Але для побудови оптимальної моделі реінжинірингу необхідно передусім продумати етап застосування сучасних інформаційних технологій.

У сфері застосування сучасних інформаційних технологій агентству пропонується: створити єдину базу даних клієнтів та нерухомості; розробити для продажу нерухомості нове програмне забезпечення для автоматизації роботи агентства нерухомості з можливістю доступу до нього в онлайн-режимі; впровадити в роботу агентства нерухомості CRM-систему для поліпшення роботи з клієнтами; розробити нове повноцінне Інтернет-представництво, яке повинно мати дружній і детальний інформаційний інтерфейс із можливістю підключення до єдиної бази клієнтів та нерухомості; публікувати на сайті агентства «карти подій» для продавця і покупця під час здійснення угоди та ін.

Без сучасного програмного забезпечення сьогодні неможливо уявити ефективну організацію діяльності агентства нерухомості та ріелторів, тому для реалізації першої частини завдань запропонована до впровадження система WireCRM для ріелторів. WireCRM – не недорогий програмний засіб, що працює в режимі он-лайн та допомагає підвищити

якість обслуговування клієнтів. Поліпшення якості обслуговування відбувається завдяки тому, що збільшується швидкість реакції на заявку, а наявність усієї історії співпраці з кожним клієнтом дає змогу побудувати індивідуальний підхід.

Іншим напрямом реалізації ефективної моделі реінжинірингу агентства нерухомості є впровадження спеціалізованих інформаційних систем для ріелторів та маклерів. Під час аналізу наявних програмних пакетів для цієї галузі виявлено всі їхні переваги та недоліки. У результаті було прийнято рішення про створення власної інформаційної системи для купівлі-продажу нерухомості.

Розроблена інформаційна система для агентства нерухомості та WireCRM для ріелторів дасть змогу агентству з нерухомості поліпшити взаємини з клієнтами, що в кінцевому підсумку забезпечить позитивну динаміку обсягів продажів нерухомості і збільшить прибуток.

Поетапна реалізація розробленої оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів дасть змогу агентствам із нерухомості залучати нових клієнтів, утримувати наявних та збільшувати свою виручку.

**Висновки з цього дослідження.** Сьогодні серед менеджерів усіх рівнів сформувалося розуміння, що основні резерви в підвищенні ефективності бізнесу лежать саме у сфері оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг – це такий внутрішній метод, що дає змогу залучити інвестиції, впровадити нові технології, вдосконалити технічні засоби, збільшити зростання технологічного прогресу.

У роботі запропоновано оптимальну модель реінжинірингу бізнес-процесів компанії на прикладі агентства з нерухомості. За рахунок реалізації такої моделі агентству вдасться забезпечити свою конкурентну перевагу і поліпшити якість надаваних послуг. Мета роботи досягнута шляхом виявлення неефективних бізнес-процесів компанії та моделювання в межах реінжинірингу оптимізованих головних процесів з інтегруванням WireCRM-системи для ріелторів та розробленої інформаційної системи.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2016. № 6(28). С. 79–87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.
2. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом. Проблемы теории и практики управления. 2005. № 2. С. 100–104.
3. Таранюк Л.М. Методологічні положення щодо формування механізму інвестиційного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств машинобудівного комплексу. Механізм регулювання економіки. 2016. № 2. С. 41–50.

4. Тютюнник А.В. Реинжиниринг как эффективное средство решения проблем банков. Деньги и кредит. 2008. № 8. С. 26–28.
5. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 286 с.
6. Кремлева, И.В. Методология проведения проектов реинжиниринга. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=48>. Назва з екрана.
7. Гадецька З.М., Теливань В.О. Розробка проекту автоматизації бізнес-процесів підприємства. Актуальні питання економічних наук: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 13–14 травня 2016 р.). Херсон: Гельветика, 2016. С. 115–117.
8. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>.
9. Шиликова К.В. Реинжиниринг бізнес-процесів у страховій компанії: особливості та основні складові ефективності. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2009. Вип. 25. С. 186-192.
10. Алексеенко С. Бизнес-модель: виды, примеры и построение. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model>. Назва з екрана.

## REFERENCES:

1. Prodius, O.I. (2016) Teoretychno-metodychni osnovy reinzhyniryngu biznes-procesiv [Theoretical and methodological bases for business process reengineering]. Ekonomika: realiji chasu (electronic journal), no. 6 (28), pp. 79–87. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html> (Accessed 10 November 2018).
2. Firsov, M. (2005) Reinzhiniring protsessov kak metod upravleniya biznesom [Reengineering of processes as a method of business management], Problemy teoryi y praktiki upravleniya, no. 3, pp. 100–104.
3. Taranyuk, L.M. (2015) Vplyv procesu reinzhyniryngu na strukturu upravlinnja pidpryemstva [Injecting the process of reengineering to the corporate governance structure], Schid, no. 4, pp. 13–19.
4. Tyutyunnik, A.V. (2016) Metodologichni polozhennja shhodo formuvannja mekhanizmu investytsijnogho zabezpechennja reinzhyniryngu biznes-procesiv promyslovykh pidpryemstv mashynobudivnogho kompleksu [Methodological provisions on the formation of a mechanism for investment support for reengineering business processes of industrial enterprises of the machine-building complex], Mekhanizm rehuljuvannja ekonomiky, no. 2, pp. 41–50.
5. Hummer M., Champi D. (2007) Reinzhiniring korporatsii : manifest revoljutsii v biznese [Corporate reengineering: Manifest revolution in business]. M.: Mann, Ivanov and Ferber, – 286 p.
6. Kremleva, I. V. (2016) Metodologiya provedeniya proektov reinzhiniringa [Methodology for conducting reengineering projects], available at: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=48> (Accessed 10 November 2018).
7. Gadetska, Z.M., Telivan, V.O. (2016) Rozrobka proektu avtomatyzaciji biznes-procesiv pidpryemstva [The project of automation of the business process of the company] Aktualjni pytannja ekonomichnykh nauk (Ukraine, Kyiv, May 13-14, 2016), Kherson: Publishing House "Helvetika", pp. 115-117.
8. Gadetska, Z.M., Kholopova, M.O. (2016) Modeljuvannja biznes-procesiv dijalnosti pidpryemstva [Modeling business processes of the enterprise]. Efektyvna ekonomika (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950> (Accessed 10 November 2018).
9. Shilikova, K.V. (2009) Reinzhyniryng biznes-procesiv: osoblyvosti ta osnovni skladov i efektyvnosti [Reinzhiniring biznes-protsessiv: osoblyvost\_ and the main warehouses and efficiency] Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoj systemy Ukrainy, vol. 25, no. 71, Sumi: Sovereign Vichnyi school mortgage "Ukrainian Academy of National Bank of Ukraine", pp. 186–192.
10. Alekseenko, S. (2017) Biznes-model': vidy, primery i postroenie [Business model: types, examples and construction] Available at: <https://www.kom-dir.ru/article/1811-biznes-model> (Accessed 10 November 2018).