

Тетяна Іванівна ЛЕПЕЙКО

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства [Текст] / Тетяна Іванівна Лепейко // Український журнал прикладної економіки. 2019. – Том 4. – № 1. – С. 143–150. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. *Необхідність впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами, серед яких реінжиніринг займає важливе місце, обумовлена динамічністю розвитку ринку товарів і послуг та увагою з боку вітчизняних підприємств до процесно-орієнтованого підходу.*

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних і методичних засад, розробці методичних і практичних рекомендацій щодо організаційно-економічних передумов проведення реінжинірингу на сучасних підприємствах.

Результати. *Представлено авторське розуміння бізнес-процесу як сукупності взаємопов'язаних дій, що направлені на перетворення входів у виходи з метою отримання продукту, який має цінність для споживача. Надано характеристику методам вдосконалення бізнес-процесів: постійне вдосконалення та «проривне». Отже під реінжинірингом варто вважати радикальне підвищення ефективності та адаптивності бізнес-процесу. Його перевагами є спроможність усунення неефективних процесів, які не створюють доданої вартості, що сприяє отриманню конкурентних переваг шляхом підвищення якості та зниження витрат. До недоліків варто віднести ризики, значні фінансові витрати та можливий опір персоналом змінам. Запропонована авторський алгоритм послідовності проведення реінжинірингу. Розглянуто зміст інструментів етапів ідентифікації бізнес-процесів і складання переліку проблем в ході проведення реінжинірингу. Надано приклад контекстної діаграми для реінжинірингу бізнес-процесів основної діяльності у нотації IDEF0. Надано приклад використання діаграми Ганта для планування заходів реінжинірингу.*

Висновки. *Представлено рекомендації проведення реінжинірингу бізнес-процесів на сучасних підприємствах. Результати проведеного аналізу концептуально відображають процедуру проведення реінжинірингу та дозволяють залучити сучасні інструменти й адекватні інформаційні технології для його проведення.*

Ключові слова: *реінжиніринг, бізнес-процеси, організація, економіка реінжинірингу, концептуальні засади.*

Tetyana I. LEPEYKO

Doctor of sciences in economics, professor,
Head of Management and Business Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**ORGANITHATIONAL AND ECONOMIC BACKGROUND OF BUSINESS PROSESS
REINGINIRING OF MODERN ENTERPRISES**

Abstract

Introduction. *The need to introduce modern methods of business process management, among which reengineering occupies an important place, is caused by the dynamic development of the market of goods and services and the attention of domestic enterprises to a process-oriented approach.*

The purpose of the study is to summarize theoretical and methodological principles, to develop methodological and practical recommendations on organizational and economic principles of reengineering at modern enterprises.

Results. *The author's understanding of the business process is presented as a set of interrelated actions aimed at converting inputs into outputs in order to obtain a product that is of value to the consumer.*

The characteristic of business processes improvement methods is given: continuous improvement and «breakthrough».

Therefore, a radical increase in the efficiency and adaptability of the business process should be considered as reengineering. Its advantages are the ability to eliminate inefficient processes that do not create added value, which contributes to the competitive advantage by improving the quality and reducing costs. The disadvantages are risks, significant financial costs and possible resistance to change by staff.

The author's algorithm of sequence of reengineering carrying out has been offered. The tools content of the stages of business processes identification and the problems list are considered during the reengineering. An example of a context diagram for reengineering business processes of core activity in IDEF0 notation is provided. An example of using a Gant chart to plan reengineering activities has been provided.

Conclusions. *Recommendations for conducting business process reengineering at modern enterprises are presented. The results of the analysis conceptually reflect the procedure of reengineering and enable the modern tools involvement and adequate information technologies for its implementation.*

Keywords: *reengineering, business process, organization, economics of reengineering, conceptual background.*

JEL classification: F 20; O 33

Вступ

Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є необхідністю для сучасних підприємств, зокрема використання та впровадження сучасних методів їх удосконалення в цілому та реінжинірингу зокрема.

Підприємства, які займаються вдосконаленням бізнес-процесів мають певні переваги, до яких можна віднести: покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; зростання конкурентоспроможності; наближення до

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2019 рік. Том 4. № 1.

сертифікації за стандартами ISO: 9000; покращення керованості; інтегрування стратегії підприємства та ключових показників її ефективності, а також зниження собівартості.

Дослідженню різноманітних аспектів бізнес-процесів та управлінню ними присвятили свої праці такі вчені як: Б. Андерсон, К. Безгін, Т. Давенпорт, Е. Деминг, А. Козаченко, А. Котлик, О. Криворучко, В. Пономаренко, М. Хаммер, Д. Харрінгтон та інші. Водночас чимало питань щодо інструментів, методів та умов проведення реінжинірингу залишаються малодослідженими. Саме тому, на нашу думку, не можна стверджувати про остаточне вирішення вказаної вище проблеми.

Мета та завдання статті

Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних і методичних засад, розробці практичних рекомендацій щодо організаційно-економічних передумов проведення реінжинірингу на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження

На основі проведеного узагальнення визначень поняття «бізнес-процес», наведеного в [1-5], здійснено контент-аналіз, який дозволяє визначити ключові слова, які найточніше характеризують його сутність (рис. 1) та дає можливість сформулювати узагальнене визначення.

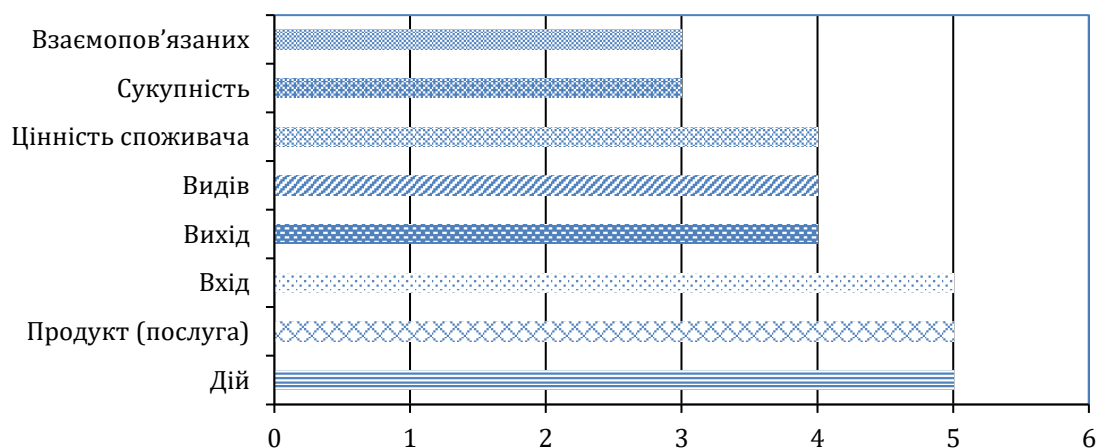


Рис. 1. Результат контент-аналізу визначень поняття «бізнес-процес»

Таким чином, під бізнес-процесом будемо розуміти сукупність взаємопов'язаних дій, які направлені на перетворення входів у виходи з метою отримання продукту (послуги), що має цінність для споживача.

Слід погодитись також з точкою зору Л. Єфремової, зазначеною в [2], що удосконалення бізнес-процесів є безперервним процесом аналізу, пошуку і усунення видимих та прихованих проблем, з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Авторами [3-5] розглядаються два основних підходи до вдосконалення бізнес-процесів: постійне та «проривне», яким притаманні різні методи, що наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Методи вдосконалення бізнес-процесів

Постійне вдосконалення бізнес-процесів	«Проривне» вдосконалення бізнес-процесів
1. Цикл Шухарта-Демінга 2. Концепція кайдзен 3. Метод «шість сигм»	1. Метод швидкого аналізу рішення (FAST) 2. Перепроектування 3. Бенчмаркінг 4. Реінжиніринг

Отже, реінжиніринг є радикальним підвищенням ефективності та адаптивності бізнес-процесу. З одного боку, він надає можливість виділення й усунення процесів, що не додають цінності, дає велике зростання ефективності та конкурентні переваги за

рахунок зниження витрат, підвищення якості та задоволення споживачів, а з іншого – несе великі фінансові витрати, ризик, опір персоналу нововведенням.

Були проаналізовані різні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. Зокрема, модель, яка розроблена Бредрупами [1, с. 31], підхід О.Рунової [10, с. 14], О. Криворучко [5, с. 17], Б. Андерсена [1, с. 85]. Вони відрізняються комплексним характером, але не враховують в повній мірі реалії сучасного бізнес-середовища. Таким чином, на основі аналізу пропонується така послідовність проведення реінжинірингу (рис. 1).

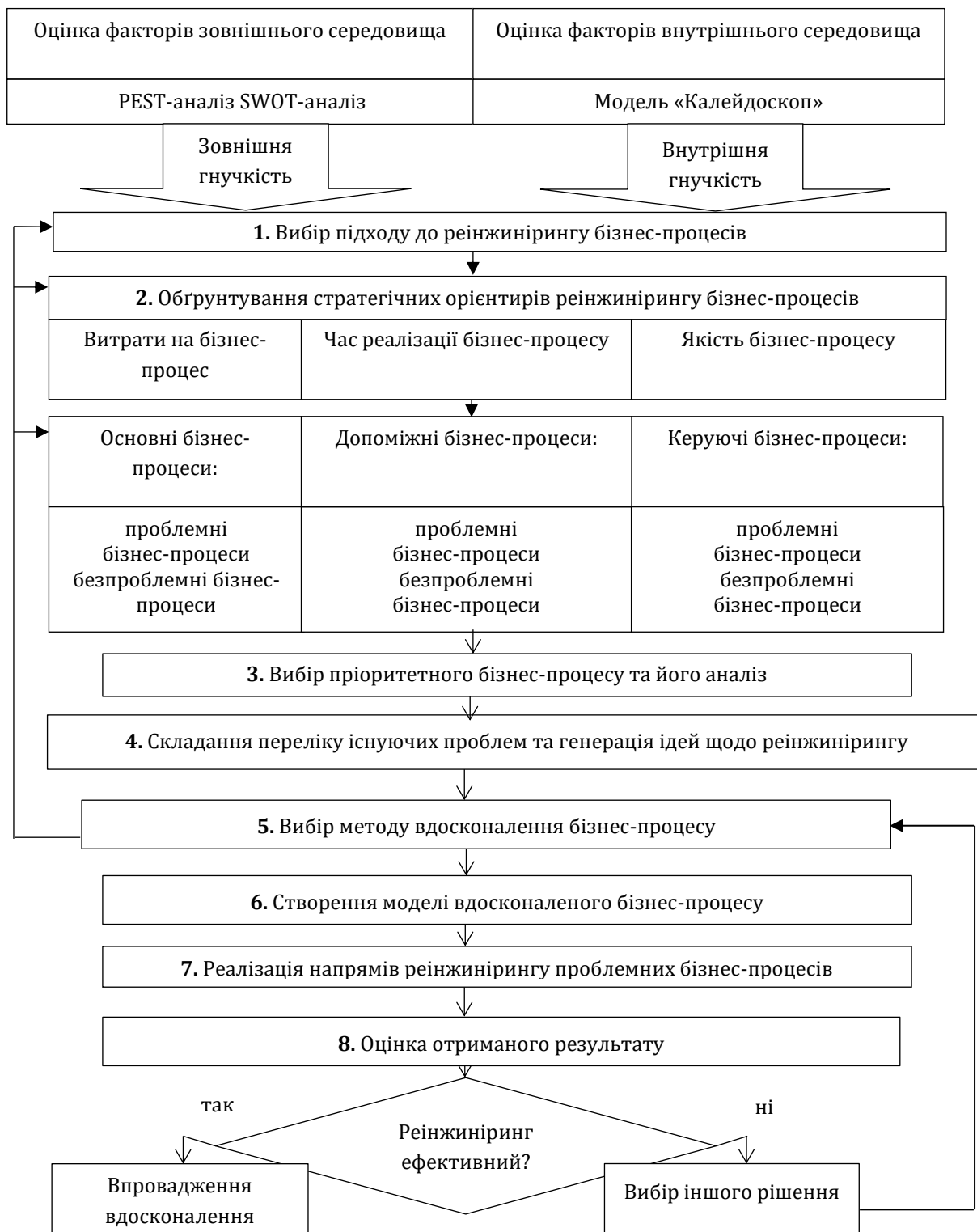


Рис. 1. Алгоритм проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві

Етапи 1-3 приведеного на рис. 1 алгоритму достатньо глибоко описані в літературі, тому зупинимося лише на таких. В процесі реінжинірингу на фазі ідентифікації бізнес-процесів і складання переліку проблем (етап 4 алгоритму рис. 1) і створення моделі (етап 5, рис. 1) можуть бути використані різні інструменти, які систематизовані та представлені у табл. 3.

Таблиця 3. Інструменти для різних фаз проведення реінжинірингу бізнес-процесів*

Інструмент	Опис інструменту
Виділення пріоритетів	
Самооцінка	Інструмент використовується для отримання загального уявлення про рівень показників
Аналіз тренду	Інструмент використовується для оцінки динаміки рівня показників
Діаграма «павутина»	Інструмент використовується для порівняння рівня показників власної організації з конкурентами
Матриця показників	Інструмент використовується для аналізу потреби в удосконаленні різних бізнес-процесів. Аналіз заснований на оцінці важливості процесу і його поточного рівня показників
Тестування критеріїв	Інструмент, який використовується для виявлення такого бізнес-процесу, який має найбільший вплив на критичні фактори успіху
Експертна оцінка	Полягає в тому, що експерти оцінюють бізнес-процеси по 5-ти або 10-ти бальній шкалі
Розуміння проблеми	
Картування зв'язків	Карта, яка покаже більш загальну картину того, хто бере участь в процесі, і як вони взаємодіють один з одним і з навколишнім середовищем
Блок-схема	Являє собою графічний опис потоку дій у бізнес-процесі
Критичний інцидент	Призначений для ідентифікації процесу або проблемної області, яку необхідно вдосконалювати
Контрольний листок	Використовується для збору інформації про процес або про проблемну область
Аналіз проблеми	
Схема Ісікави	Інструмент, призначений для ідентифікації причин виникнення проблем
Аналіз головної причини	Дозволяє знайти корінну причину проблеми, що розглядається
Граф зв'язків	Інструмент призначений для встановлення зв'язків між явищами і їх можливими причинами
Генерація ідей	
Мозковий штурм	Суть мозкового штурму полягає в тому, щоб генерувати якомога більше ідей
Метод анкетування Кроуфорда	Генерація ідей в письмовій формі із забезпеченням анонімності пропозицій. Його застосовують, коли в групі, що пропонує ідеї, є конфлікти
Метод номінальних груп	Інструмент, який представляє собою більш формалізований спосіб генерації ідей
Впровадження	
Діаграма-дерево	Інструмент використовується для планування проектів по впровадженню вдосконалень
Схема ПППР	Використовується для запобігання небажаних подій
Аналіз поля сил	Інструмент використовується для виявлення сил, які виступають як «за», так і «проти» впровадження вдосконалень

*Розроблено на основі [1, 8]

Вибір методу вдосконалення бізнес-процесів (етап 7 алгоритму, рис. 1) є індивідуальним для кожного підприємства, він повинен бути обумовлений факторами і умовами, які склалися на даний момент на підприємстві і впливають на його функціонування. В роботі [7] обґрунтовано можливість використання комбінації різних методів та інструментів удосконалення бізнес-процесів.

Іншою недостатньо дослідженою проблемою є опис бізнес-процесів. Оскільки, будь-яка організація є складною, багатогранною системою, то для її для опису використовуються кілька різних способів: текстовий, табличний, графічний. Залежно від мети опису бізнес-процесів і необхідного рівня деталізації, можуть застосовуватися різні правила – нотації: IDEF0, IDEF3, CFC, eEPC, BPMN та інші. Детальний опис діяльності за допомогою моделей в ARIS або IDEF0 може забезпечити розуміння цієї діяльності співробітникам групи, яка розробила модель [9, с. 33].

Приклад контекстної діаграми для реінжинірингу бізнес-процесу основної діяльності у нотації IDEF0 наведено на рис. 2а, а її декомпозиція – на рис. 2в.

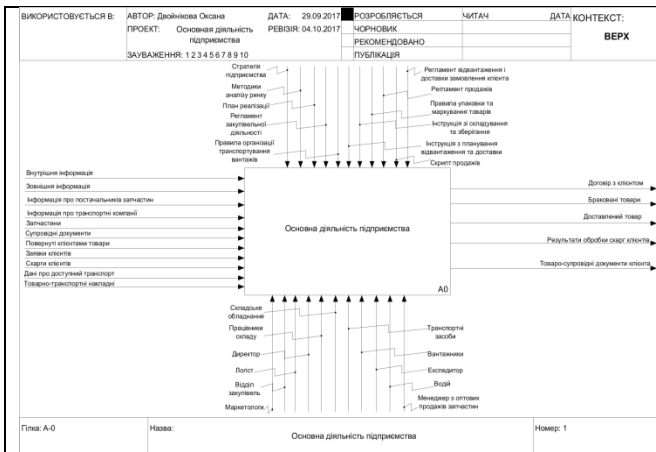


Рис. 2а

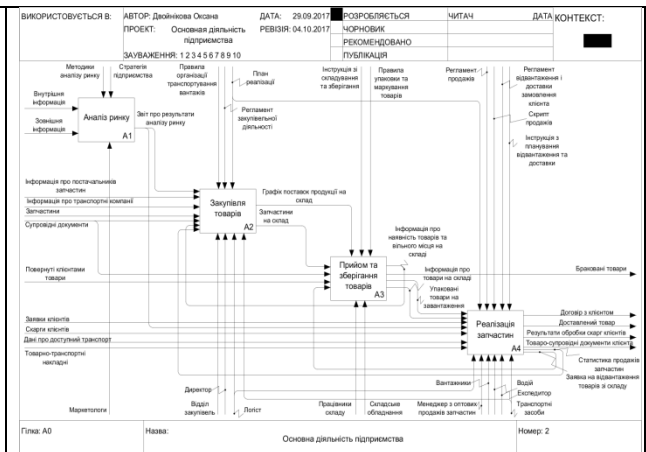


Рис. 2в

Рис. 2. Приклади використання нотації IDEF0 до побудови контекстної діаграми бізнес-процесу

- а - удосконалена контекстна діаграма процесу основної діяльності;
- в - декомпозиція вдосконаленої контекстної діаграми процесу основної діяльності

Для встановлення послідовності робіт та їх планування може бути використана діаграма Ганта (рис. 3), що детально відображає послідовність задач, їх взаємозв'язок, тривалість і персонал, який зайнято у реалізації задачі реінжинірингу, що побудована з використанням MS Project.

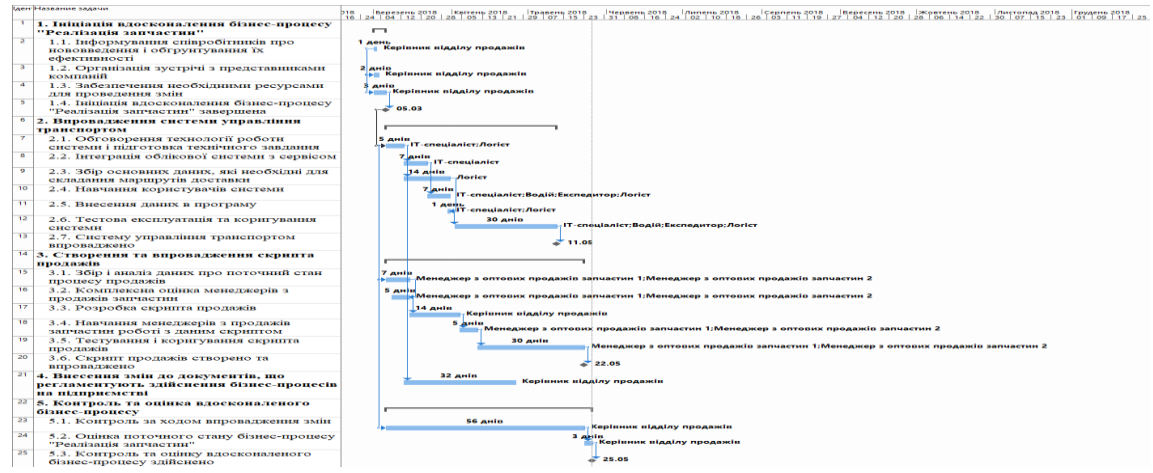


Рис. 3. Діаграма Ганта для планування заходів щодо реінжинірингу Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, проведений аналіз особливостей бізнес-процесів на сучасних підприємствах та узагальнений перелік інструментів дали можливість сформулювати

рекомендації щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів:

- обґрунтовано послідовність етапів та стадій реінжинірингу та представлено їх взаємозв'язок з урахуванням зворотних зав'язків у вигляді алгоритму;

- обґрунтовано банк даних інструментів для проведення реінжинірингу, які можуть бути використані на різних етапах реалізації алгоритму.

Напрямок подальших досліджень може бути розробка й обґрунтування методичного підходу до реінжинірингу, диференційованого за різними бізнес процесами та видами діяльності.

Список літератури

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. Ефремова Л. И., Курганов А. Н. Методологические подходы к совершенствованию бизнес-процессов предприятия. URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2016-2/PDF/Efremova.pdf>
3. Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>
4. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf
5. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. Випуск 27. Харків: ХНАДУ, 2016. С. 41–51.
6. Лапина Л. А. О подходах к выбору инструментария моделирования бизнес-процессов. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 37 – 46.
7. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
8. Махметова А. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности. Вестник СГСЭУ. 2013. № 5. С. 82 – 85.
9. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 512 с.
10. Рунова Е. В. Механизм совершенствования бизнес-процессов предприятия: автореф. дис... канд. эконом. наук: 08.00.05. К., 2011. 16 с.
11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе; пер. с англ. под ред. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.
12. Харрингтон Д. К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука БМикро, 2002. 328 с.

References

1. Andersen, B. (2003). *Biznes-processy. Instrumenty sovershenstvovaniya*. [Business processes. Improvement tools]. RIA «Standarty i kachestvo». Moscow, Russia.
2. Efremova, L. I. and Kurganov, A. N. Methodological approaches to the improvement of business processes of the enterprise. Available at: <http://sisupr.mrsu.ru/2016-2/PDF/Efremova.pdf>
3. Kozachenko, A. V. Practical approaches to improving business processes. Available at: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>

-
4. Komandrovs'ka, V. Ye. and Morozenko, O. Yu. Business processes of the enterprise: essence and methods of improvement. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf
 5. Kryvoruchko, O. M. and Sukach, Yu. O. (2016). «Continuous improvement of business processes of the enterprise». *Ekonomika transportnoho kompleksu: zb. nauk. prats'*. Issue 27. Kharkiv: KhNADU. pp. 41–51.
 6. Lapina, L. A. (2015). «On approaches to the choice of business process modeling tools». *Sovremennye problemy nauki i obrazovanija*. № 2. pp. 37–46.
 7. Lepejko, T. I. and Kotlyk, A. V. (2012). *Protsesnyj pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva*. [Process approach to enterprise competitiveness management]. Vyd. KhNEU. Kharkiv. Ukraine.
 8. Mahmetova, A. E. (2013). «Evaluation of business process ranking criteria of industrial enterprises». *Vestnik SGSJeU*. № 5. pp. 82 – 85.
 9. Repin, V. V. (2013). *Biznes-processy. Modelirovanie, vnedrenie, upravlenie*. [Business processes. Modeling, implementation, management]. Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russia.
 10. Runova, E. V. (2011). *Mehanizm sovershenstvovanija biznes-processov predprijatija*. [The mechanism of improvement of business processes of the enterprise]. Abstract of Ph.D. Thesis: 08.00.05. Ukraine.
 11. Hammer, M. and Champ, Dzh. (2006). *Reinzhiniring korporacij: manifest revoljucii v biznese*. [Reengineering: A Manifesto for Business Revolution]. Translated by and in Kornilovich Ju. E. (ed.). Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russia.
 12. Harrington, D. K. S. Jesseling and H. Van Nimvegen *Optimizacija biznes-processov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizacija*. [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization]. Azbuka BMikro. St. Petersburg. Russia.

Стаття надійшла до редакції 25.12.2018 р.