

## РОЗДІЛ 2

### Економіка підприємства та організація виробництва

#### Генезис реінжинірингу бізнес-процесів як елемента формування ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств

Л. Л. Гриценко<sup>і</sup>

У статті досліджений генезис реінжинірингу бізнес-процесів як елемента формування ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств. Визначено відмінності дефініції реінжинірингу бізнес-процесів від інших способів організаційних перетворень. Розглянуто структурно-логічну сутність реінжинірингу бізнес-процесів, яка запропонована різними вченими-економістами, як висновок визначено основні відмінності дефініції різними авторами. Визначено принципи реінжинірингу бізнес-процесів у системі ефективного управління в діяльності промислових підприємств. Сформовано умови впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у діяльності суб'єктів господарювання, використовуючи ситуаційний підхід, де зазначено різні варіації впровадження реінжинірингу для підприємств. Досліджено процедуру проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів господарювання, де зазначено основні етапи проведення радикальних трансформацій у діяльності промислових підприємств. Сформовано відповідні висновки за науковим дослідженням у рамках тематики цієї статті.

*Ключові слова:* реінжиніринг бізнес-процесу, підприємство, етап, процедура, принцип.

*Абревіатури:*

РБП – реінжиніринг бізнес-процесів

БП – бізнес-процес

УДК [005.6+005.59]:005.93

JEL коди: C13, D22, L23, M11

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин в Україні викликав появу нових напрямків удосконалювання вітчизняного менеджменту. До найбільш значущих із них необхідно віднести реінжиніринг бізнес-процесів (РБП), що являє собою сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнесів-процесів [1]. Треба зазначити, що поряд із актуальністю впровадження РБП у сучасних економічних умовах існують проблемні аспекти, пов'язані з ефективністю впровадження радикальних трансформаційних процесів на виробництві. До них необхідно віднести: брак обігових коштів промислових підприємств, незацікавленість топ-менеджменту в трансформаційних змінах,

<sup>і</sup>Гриценко Лариса Леонідівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри банківської справи ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України», м. Суми.

© Л. Л. Гриценко, 2015.



застарілість стандартів якості та управління, зниження рівня інноваційного розвитку як промислових підприємств, так і цілих секторів економіки країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових публікацій, які включали дослідження теоретичних засад реінжинірингу бізнес-процесів, треба відзначити праці Садекова А. А., Азарян О. М., Виноградової О. В. [1], в яких висвітлено теоретико-методологічні засади РБП у діяльності підприємств промислового сектору та сфери послуг. Методичні засади проведення напрямків РБП суб'єктів господарювання у своїй праці [2] вивчав Фірсов М. Дослідження факторного впливу РБП на структуру управління промислового підприємства вивчав учений-економіст Ібрагімов Е. [3]. Проблематикою РБП в діяльності промислових підприємств займався у своїй праці [4] Тютюнник А. В. Вивчення РБП через систему процесорієнтованого управління суб'єктів господарювання в умовах невизначеності досліджували у своїй праці [5] вітчизняні науковці Загорна Т. О. та Івлева М. Ю. Серед статей іноземних науковців треба виділити працю Клейнера Г. [6], в якій вивчався РБП стратегічних процесів промислових підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття.** Серед проаналізованих наукових статей, які були присвячені теоретичним засадам РБП, не приділено значної уваги змістовної сутності РБП у системі ефективного управління суб'єктів господарювання. Тому автором статті акцентовано увагу на теоретичних засадах проведення РБП як елемента ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є дослідження генезису РБП як елемента формування ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств.

Основні завдання:

- відзначити відмінності дефініції РБП від інших способів організаційних перетворень;
- розглянути структурно-логічну сутність РБП;
- визначити принципи РБП у системі ефективного управління в діяльності промислових підприємств;
- сформулювати умови впровадження РБП у діяльності суб'єктів господарювання, використовуючи ситуаційний підхід;
- дослідити процедуру проведення РБП суб'єктів господарювання;
- зробити необхідні висновки з даного дослідження.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасна концепція реінжинірингу повинна передбачати глибоку трансформацію бізнесу організації для більш тісної координації діяльності її функціональних частин і підвищення їхньої гнучкості. Трактуючи організацію як процесу передбачає діяльність, спрямовану на встановлення і забезпечення відповідних зв'язків між елементами системи, що обумовлюють її нормальне функціонування [2].

Об'єктом дослідження технології реінжинірингу є інтегровані процеси, що відбуваються в організації. Останні не піддають реінжинірингу ні відділи, ні виробничі підрозділи – вони перебудовують роботу, що виконують люди в цих підрозділах, і пропонують нові моделі процесів організації робіт [2].

Існують чотири відмінності реінжинірингу від інших організаційних нововведень. Перша відмінність полягає в тому, що, незважаючи на серйозну роль, яку відіграють інформаційні технології в бізнес-реінжинірингу, треба усвідомити, що реінжиніринг –

це не те саме, що автоматизація. Автоматизація існуючих процесів за допомогою інформаційних технологій забезпечує більш ефективні способи виконання раціональних операцій [2].

Друга відмінність: реінжиніринг – це не реструктуризація або зниження розмірів організації. Це лише терміни, що характеризують скорочення виробничих потужностей в умовах зниження попиту. Але зменшення розмірів і реструктуризація означає лише менший випуск із застосуванням менших потужностей. Реінжиніринг, навпаки, означає більший випуск при використанні менших потужностей [2].

Третя відмінність: реінжиніринг – це не те саме, що реорганізація, скорочення числа рівнів управління або перехід на горизонтальні принципи управління, хоча реінжиніринг може створити більш спрощену організаційну форму. Проблеми, з якими зіштовхуються підприємства, пов'язані не з організаційними структурами, а із структурою процесу. Реінжиніринг – це реорганізація структури бізнес-процесу. Четверта відмінність: реінжиніринг – це не те саме, що поліпшення якості, комплексне управління якістю або будь-який інший прояв сучасного руху за якість. Програми підвищення якості і реінжиніринг мають ряд загальних характеристик: вони визнають важливість процесів, починають із потреб клієнтів і виходять із них [2].

Розглянемо понятійний апарат РБП різними вченими-економістами. У Великому економічному словнику (за редакцією А. Н. Азріліана) [7] і в Словнику бізнесмена (за ред. Л. Ш. Лозовського, Б. А. Райзберга) [8] поняття «реінжиніринг» розуміється як: 1) процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою підняття інжинірингу на новий рівень; 2) діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті [8].

Вирішальний внесок у розроблення теорії і практики сучасного реінжинірингу внесли американські фахівці М. Хаммер і Дж. Чампі. Автори визначили реінжиніринг як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнесів-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність» [1].

Відмінний від класичного підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів з'явився в результаті аналізу критичних зауважень на адресу методу «чистого аркуша». Його автором вважається Т. Дейвенпорт, який пропонує, що перш ніж розпочати проектування нових бізнес-процесів, необхідно чітко уявити собі існуючі [1].

Учений-економіст Ібрагімов Е. під РБП розуміє якісний винахід нового підходу до структури процесу. Реінжиніринг є пошуком нових моделей організації роботи [3].

Визначимо принципи РБП у системі ефективного управління в діяльності промислових підприємств, до яких необхідно віднести [1]:

1) кілька робочих процедур поєднуються в одну. Визначається конкретна людина, що несе відповідальність за всі кроки процесу від початку і до кінця. У тих випадках, коли одна людина не може справитися з усіма роботами, створюється група з аналогічними функціями і відповідальністю;

2) виконавці приймають самостійні рішення. На окремих етапах процесу при традиційній організації робіт виконавець змушений звертатися за управлінською ієрархією до керівника, який уповноважений приймати рішення. РБП змінює цей порядок, здійснюючи «вертикальне стискання процесів». Вертикальне стискання означає, що тепер на тих стадіях процесу, де працівники зазвичай були змушені звертатися за відповіддю на виникаючі в них питання до вищих менеджерів, вони самі приймають рішення. Прийняття рішень стає частиною функціональних обов'язків виконавця;

3) кроки процесу виконуються в природному порядку. У процесах, побудованих на принципах реінжинірингу, етапи роботи упорядковані виходячи з їхнього природного порядку. На практиці це означає, що порядок виконання робіт не визначається директивним розпорядженням і не повинен бути лінійно упорядкованим;

4) процеси мають різні варіанти виконання. Нові перепроєктовані процеси починаються з етапу «сортування», коли визначається найбільш ефективний варіант дій у даній ситуації, або з деякого перевірного кроку, на якому визначається: яка з існуючих версій процесу найбільше відповідає його вхідним параметрам (ситуації, що склалася). У результаті кожна версія орієнтована лише на один конкретний випадок (варіант) і тому є простою і зрозумілою;

5) робота виконується в тому місці, де це необхідно. Значна частина роботи, що виконується в організаціях, полягає в інтеграції пов'язаних частин роботи, кожна з яких виконується незалежними структурними одиницями компанії. Передача роботи через внутрішню організаційні мережі скасовує необхідність такої інтеграції. Тобто реінжиніринг бізнес-процесів скасовує надмірну функціональну інтеграцію там, де вона не потрібна, або не приносить очікуваної вигоди, що приводить до підвищення ефективності бізнес-процесу;

6) зменшується кількість перевірок і керуючих дій. Оскільки управління не створює прямої доданої споживчої вартості у результаті проведення реінжинірингу, воно зберігається лише на тих ділянках робіт, де це має економічний сенс. Замість перевірки усіх виконуваних робіт, БП характеризується відкладеними в часі перевірками і керуючими діями;

7) мінімізується кількість узгоджень. Завдання реінжинірингу бізнесів-процесів – мінімізувати узгодження за рахунок скорочення числа контактів із зовнішнім середовищем. У такий спосіб знижується імовірність одержання суперечливої інформації, що формує узгодження;

8) використовується єдине інформаційне поле при децентралізації/централізації підрозділів підприємства. РБП, що базується на вживанні інформаційних технологій, зберігаючи децентралізовані підрозділи, дозволяє забезпечити їм доступ до централізованих даних. Таким чином, компанії, що здійснили реінжиніринг своїх процесів, мають можливість поєднувати переваги централізації і децентралізації в тому самому процесі;

9) ситуаційний менеджер – єдиний контакт із зовнішнім середовищем. Механізм використання так званих «ситуаційних менеджерів» виявляється корисним, коли етапи процесу або настільки складні, або настільки розрізнені, що інтегрувати їх в обов'язки однієї особи або навіть невеликої групи неможливо;

10) зміна організаційних структур: від ієрархічних до плоских, від вертикальних до горизонтальних. Передача права прийняття рішень особам, які виконують роботу, означає зменшення традиційної діяльності менеджерів. Правом контролю наділені усі, хто здійснює конкретний процес [1].

Сформуємо умови впровадження РБП у діяльності суб'єктів господарювання, використовуючи ситуаційний підхід. Наведемо приклад декількох ситуацій, що вимагають втручання:

1) в умовах, коли фірма перебуває в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися в явно неконкурентному рівні витрат, масовому відмовленні споживачів від продукту фірми і т. п.;

2) в умовах, коли поточне положення фірми може бути визнано задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливими. Фірма зіштовхується з небажаними для себе тенденціями в частині конкурентоспроможності, прибутковості, рівня попиту і т. ін.;

3) реалізацією можливостей реінжинірингу займаються благополучні, швидко зростаючі й агресивні організації. Їхнє завдання полягає у прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг [9].

Таким чином, завдання реінжинірингу аналогічні завданням інновації: освоєння нововведень для забезпечення конкурентоспроможності продукції й у кінцевому підсумку – успішність розвитку підприємства [9].

Дослідимо процедуру проведення РБП суб'єктів господарювання.

Весь процес реінжинірингу можна розбити на такі етапи.

Перший етап. Формується бажаний образ фірми. Формування майбутнього образу відбувається в рамках розроблення стратегії фірми, її основних орієнтирів і способів їхнього досягнення [10].

Другий етап. Створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми. Тут відтворюється (реконструюється) система дій, робіт, за допомогою яких компанія реалізує свої цілі. Розробляються детальний опис і документація основних операцій компанії, оцінюється їхня ефективність [10].

Третій етап. Розробляється модель нового бізнесу. Відбувається перепроєктування поточного бізнесу – прямий реінжиніринг. Для створення моделі оновленого бізнесу здійснюються такі дії [10]:

- перепроєктовуються обрані господарські процеси. Створюються більш ефективні робочі процедури (завдання, з яких складаються бізнеси-процеси). Визначаються технології (у тому числі інформаційні) і способи їхнього застосування;
- формуються нові функції персоналу. Переробляються посадові інструкції, визначається оптимальна система мотивації, організовуються команди, розробляються програми підготовки і перепідготовки фахівців;
- створюються інформаційні системи, необхідні для здійснення реінжинірингу: визначаються устаткування і програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система бізнесу. Необхідний для реінжинірингу рівень інформаційного забезпечення припускає, що інформація повинна бути доступна кожному учасникові проекту реінжинірингу в будь-якій сфері ділової одиниці, можливо, одночасно в різних місцях вона однозначно інтерпретується [10].

Розробляється тестування нової моделі – її попереднє застосування в обмеженому масштабі [10].

Четвертий етап. Впровадження моделі нового бізнесу в господарську реальність фірми. Всі елементи нової моделі бізнесу втілюються на практиці. Тут необхідне вміле стикування і перехід від старих процесів до нових так, щоб виконавці процесів не відчували дисгармонії робочої обстановки і не зазнавали стану робочого стресу. Еластичність переходу багато в чому визначається ступенем старанності підготовчих робіт [10].

**Висновки і перспективи подальших наукових розробок.** У ході виконаного автором дослідження треба зробити такі висновки, а саме: дослідження генезису РБП як елемента ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств має велике значення для створення високого рівня економічного потенціалу розвитку суб'єкта господарювання. Успішна реалізація реінжинірингових заходів на виробництві дає можливість суттєво підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища, в якому зараз перебувають суб'єкти господарювання країни. В перспективі потрібно підвищити рівень наукового обґрунтування РБП промислових підприємств шляхом розроблення нових методичних

підходів до вибору ефективних напрямків проведення РБП у відповідних умовах діяльності суб'єктів господарювання.

#### **Література**

1. *Садеков, А. А.* Реинжиниринг бизнес-процессов в торговых центрах: монография / А. А. Садеков, Е. М. Азарян, Е. В. Виноградова, Э. М. Локтев и др. – Донецк : ДонДУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2005. – 230 с.
2. *Фирсов, М.* Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом / М. Фирсов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 65–69.
3. *Ібрагімов, Е.* Вплив процесу реінжинірингу на структуру управління підприємства / Е. Ібрагімов // Схід. – 2015. – № 4. – С. 13–19.
4. *Тютюнник, А. В.* Реинжиниринг как эффективное средство решения проблем банков / А. В. Тютюнник // Деньги и кредит. – 2008. – № 8. – С. 26–28
5. *Загорная, Т. О.* Процессный подход в управлении предприятием с использованием стоимостного критерия / Т. О. Загорная, М. Ю. Ивлева // Проблемы и перспективы развития предпринимательства : научные труды Международной научно-технической конференции. – Харьков : Харьковский институт национального автомобильно-дорожного университета, 2007. – Ч. 2. – С. 201–203.
6. *Клейнер, Г.* Реинжиниринг стратегических процессов / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 4. – С. 14–19.
7. *Большой экономический словарь* : словарь ; ред.-разраб. А. Н. Азрилиана. – 4-е издание. – М. : Эсмо, 2005. – С. 124.
8. *Словарь бизнесмена*: словарь ; ред.-разраб. Л. Ш. Лозовского, Б. А. Райзберга. – М. : Эсмо, 2005. – С. 91.
9. *Быкова, А. А.* Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе [Электронный ресурс] / А. А. Быкова. – Режим доступа : [http://www.cfin.ru/itm/hammer\\_bykova.html](http://www.cfin.ru/itm/hammer_bykova.html). Название с экрана.
10. *Кремлева, И. В.* Методология проведения проектов реинжиниринга [Электронный ресурс] / И. В. Кремлева. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/indexprint.php?id=06&sid=48.html>. Название с экрана.

*Отримано 07.04.2015 р.*

#### **Генезис реинжиниринга бизнес-процессов как элемента формирования эффективной системы управления в деятельности промышленных предприятий**

**ЛАРИСА ЛЕОНИДОВНА ГРИЦЕНКО\***

*\* доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры банковского дела  
ГВУЗ «Украинская академия банковского дела Национального банка Украины»,  
ул. Петропавловская, 57, г. Сумы, 40030, Украина,  
тел.: 00-380-542-665001, e-mail: gricenko-l@ukr.net*

В статье исследован генезис реинжиниринга бизнес-процессов как элемента формирования эффективной системы управления в деятельности промышленных предприятий. Определены различия дефиниции реинжиниринга бизнес-процессов от других способов организационных преобразований. Рассмотрена структурно-логическая сущность реинжиниринга бизнес-процессов, предложенная различными учеными-экономистами, в качестве вывода определены основные различия дефиниции различными авторами. Определены принципы реинжиниринга бизнес-процессов в системе эффективного управления в деятельности промышленных предприятий. Сформированы условия внедрения реинжиниринга бизнес-процессов в деятельности субъектов хозяйствования, используя ситуационный подход, где определены различные вариации внедрения реинжиниринга для предприятий. Исследована процедура проведения реинжиниринга бизнес-процессов субъектов хозяйствования, где указано основные этапы проведения радикальных

преобразований в деятельности промышленных предприятий. Сформированы соответствующие выводы по научным исследованиям в рамках тематики данной статьи.

*Ключевые слова:* реинжиниринг бизнес-процесса, предприятие, этап, процедура, принцип.

*Mechanism of Economic Regulation*, 2015, No 2, 31–37  
ISSN 1726-8699 (print)

**Genesis of Business Process Reengineering as Part of the Formation of an Effective Management  
System in Industrial Activities**

**LARISA L. HRYTSENKO\***

\* *D.Sc. (Economics), Associate professor, Professor of the Department of Banking  
State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of National Bank of Ukraine"  
St. Petropavlovska, 57, Sumy, 40030, Ukraine,  
phone: 00-380-542-665001, e-mail: gricenko-l@ukr.net*

*Manuscript received 7 April 2015*

The article examines the genesis of reengineering business processes as part of the formation of an effective management system in industrial activities. Identify differences definition of reengineering business processes from other methods of organizational change. Structural-logical essence of business process reengineering, which offered a variety of academic economists, as the withdrawal of the basic differences in definitions of different authors. It defines the principles of business process reengineering in the efficient management of industrial activities. Create the conditions of implementation of business process reengineering in the activities of economic entities, using situational approach, which identifies different variations of the implementation of reengineering for companies. Studied the procedure of business process reengineering of business entities, which states the basic stages of the radical changes in industrial activities. Formed conclusions on research within the scope of this article.

*Keywords:* business process reengineering, enterprise, stage, procedures, principles.

*JEL Codes:* C13, D22, L23, M11

*References:* 10

*Language of the article:* Ukrainian

*References*

1. Sadekov, A. A. (2005), *Business Process Reengineering in malls*. Donetsk, DonTU Tugan-Baranowski, 230. (In Russian)
2. Firsov, M. (2005), "Process reengineering as a method of business management", *Problems of the theory and practice of management*, 2, 65–69. (In Russian)
3. Ibragimov, E. (2015), "Vpliv reinzhiniringu processes on the structure upravlinnya pidpriemstva", *Skhid*, 4, 13–19. (In Ukrainian)
4. Tyutyunnik, A. V. (2008), "Reengineering as an effective means of solving the problems of banks", *Money and credit*, 8, 26–28. (In Russian)
5. Zagorny, T. S. (2007), "The process approach in business management with cost criteria", *Problems and prospects of development of entrepreneurship: Proceedings of the International scientific and technical conference*, 2, 201–203. (In Russian)
6. Kleiner, G. (2011), "Strategic reengineering processes", *Problems of the management theory and practice*, 4, 14–19. (In Russian)
7. Azrilianna, A. N. (2005), *A large economic dictionary*. Moscow, Esmo, 124. (In Russian)
8. Lozovsky, L. S. (2005), *Businessman dictionary*. Moscow, Esmo, 91. (In Russian)
9. Bykov, A. A. *Reengineering the Corporation: a Manifesto of the revolution in business*. [http://www.cfin.ru/itm/hammer\\_bykova.html](http://www.cfin.ru/itm/hammer_bykova.html). (In Russian)
10. Kremleva, I. V. *The methodology of reengineering projects*. <http://www.betec.Ru/indexprint.php?id=06&sid=48.html>. (In Russian)