

Визначення стратегічних напрямів розвитку основних бізнес-процесів промислових підприємств після впровадження реінжинірингу

П. В. Гриценко^і

Одним із найбільш актуальних питань наукових досліджень у галузі реорганізації промислових підприємств залишається питання подальшого розвитку бізнес-процесів після реінжинірингу. Складність полягає у здатності підприємства втримати досягнуті процесами кардинальних змін перетворення та довести їх до стабільного зростання. Функціонування бізнес-процесів до та після реінжинірингу суттєво відрізняється, оскільки система працює в абсолютно новому напрямку із зміненими функціональними та вихідними потоками. Перед виконавцями бізнес-процесів стоять нові завдання, і це потребує деякого часу на адаптацію та розуміння. У статті набув подальшого розвитку методичний підхід до визначення пріоритетних стратегічних напрямків розвитку бізнес-процесів під час реінжинірингових змін, який на відміну від інших враховує експертну оцінку щодо зростання всіх видів потенціалу промислового підприємства внаслідок організаційно-економічних перетворень.

Ключові слова: бізнес-процес, реінжиніринг, стратегія, стратегічний розвиток, оцінка.

УДК: [005.332.4+005.336+005.591.6]:005.21

JEL коди: B21, B49, C13, D29

Постановка проблеми. Відомо, що одним із найефективніших методів фінансового та економічного оздоровлення виробничих підприємств є реінжиніринг бізнес-процесів. Його застосовують у тому випадку, коли традиційні методи реорганізації вже не вирішують головних проблем.

Науковому дослідженню теоретичних та практичних основ реінжинірингу бізнес-процесів присвячені праці багатьох вчених: Б. Андерсена [2], А. В. Шеєра [9], М. Робсона [5], М. Хаммера [7], А. Череп [8], Н. Абдікеева [1], Л. Таранюка [6] та ін.

Поряд із цим у наукових працях зазначених вчених та в інших публікаціях не приділено достатньої уваги стратегічному аналізу, який би розглядав особливості побудови найбільш ефективних стратегій управління промисловими підприємствами на постреінжиніринговому етапі. Тому автор переконаний, що з точки зору управління процесом, окрім нових нормативних документів, положень, тестових впроваджень, тренінгів та семінарів, повинна існувати основна стратегія розвитку нових бізнес-процесів, яка буде спрямована на утримання результатів зростання основних показників діяльності підприємства та на їх безперервне покращання.

Мета дослідження. Головною метою даної статті автор вважає удосконалення науково-методичного підходу до вибору напрямку організаційно-економічного розвитку бізнес-процесів в стратегічній перспективі, який би враховував експерту

^і Гриценко Павло Валерійович, кандидат економічних наук, асистент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету.

© П. В. Гриценко, 2015.



оцінку щодо зростання всіх видів потенціалу промислового підприємства в наслідок організаційно-економічних перетворень.

Результати дослідження. Оскільки впровадження реінжинірингу є вагомим фактором інноваційного розвитку підприємства, то і подальше управління бізнес-процесом повинно визначатися застосуванням інноваційних стратегій розвитку. Застосування інноваційної стратегії можна розглянути як діяльність, спрямовану на усунення та подолання негативних явищ, які виникли при впровадженні нових функцій діяльності персоналу в бізнес-процесі та пов'язаних із ними нормативними документами. При цьому на рівні підприємства, як правило, обирається цілий комплекс стратегій, тобто певна система. Джерело [3] називає цю систему терміном «стратегічний набір», і дає йому таке визначення: «це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі». Стратегічний набір (рис. № 1) повинен мати ієрархічний характер, оскільки завжди можна відокремити загальну стратегію підприємства, продуктово-товарні стратегії окремих виробничих бізнес-процесів, забезпечувальні стратегії закупівельних процесів та інше. Ієрархія стратегічного набору орієнтується на досягнення реальних взаємозв'язаних цілей, на зрозумілість змісту й розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій, на надійність, що передбачає її всебічну обґрунтованість, зваженість, на відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку. Відмітимо, що добре сформований стратегічний набір відобразатиметься у збалансованому високому рівні розвитку всіх ієрархічних ступенів підприємства.

Для формування ефективного стратегічного набору кожний ієрархічний рівень повинен аналізуватися фахівцями тих бізнес-процесів, що будуть функціонувати на основі обраних стратегій. При цьому всі дії будуть виконуватися відповідно до стратегічних планів. Зрозуміло, що лише при застосуванні комплексного підходу до подальшого удосконалення заново спроектованого бізнес-процесу можливе ефективне управління його діяльністю за допомогою стратегій.

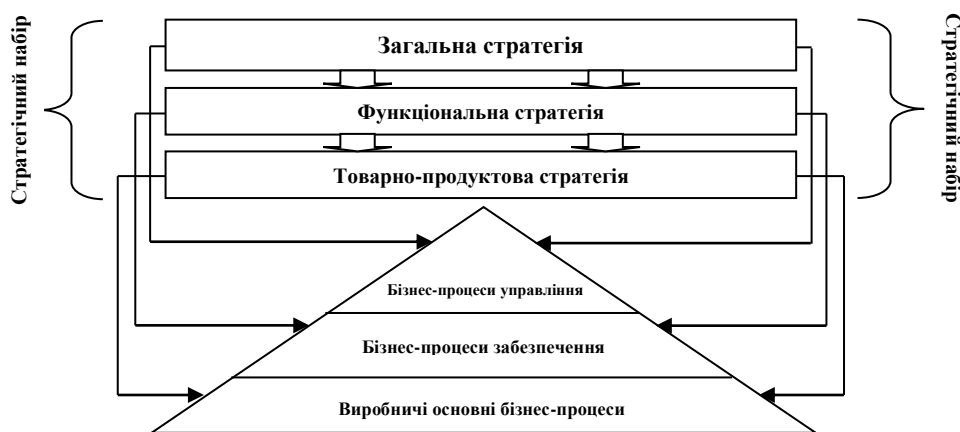


Рис. № 1. Структурна схема формування стратегічного набору для бізнес-процесів промислового машинобудівного підприємства (побудований автором на основі [3])

Наочне застосування інструментарію визначення стратегічних напрямів розвитку основних бізнес-процесів після реінжинірингу автор пропонує провести на практичному прикладі основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» машинобудівного підприємства ПП НТЦ «Промтехкомплект». Одразу ж хотілося б відзначити, що стратегія інноваційного розвитку цього бізнес-процесу після реінжинірингу має два важливих напрямки або подальше накопичення його потенціалу, або його безпосереднє використання. Оскільки результатом розвитку бізнес-процесу стане достатній рівень накопичення потенціалу, який би істотно впливав на зростання загального потенціалу підприємства, то будемо дотримуватися першого варіанта стратегічного напрямку.

Для накопичення потенціалу основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» стратегія інноваційного розвитку повинна бути спрямована на аналіз та посилення сильних сторін його функціонування або ж на аналіз та нейтралізацію слабких. Якоїсь конкретної відповіді на дане питання не існує, тому все залежить від орієнтації головної технології виробництва насосних агрегатів. Технологія виробництва може бути орієнтована як на диверсифікацію видів продукції, так і на їх концентрацію. Обидва варіанти доцільні за певних умов.

Посилаючись на джерело [4], використання обраних характеристик стратегії розвитку бізнес-процесу «Виробництво продукції» та їх дихотомічні градації може об'єднати зведена таблиця факторів (табл. 1), що впливатимуть на вибір інноваційного стратегічного розвитку.

Таблиця 1

Фактори вибору стратегічних напрямків інноваційного розвитку основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» машинобудівного підприємства ПП НТЦ «Промтехкомплект» (удосконалено автором на основі [4])

Характеристика	Фактори
<i>Конкурентоспроможність Посилення сильних сторін/нейтралізація слабких сторін</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень технологічності бізнес-процесу. 2. Рівень матеріального забезпечення бізнес-процесу. 3. Рівень кадрового забезпечення бізнес-процесу. 4. Агресивність зовнішнього середовища до даного бізнес-процесу. 5. Залучення інвестиційних коштів до подальшої модернізації даного бізнес-процесу
<i>Виробнича орієнтація Диверсифікація/концентрація</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Агресивність зовнішнього середовища до даного бізнес-процесу. 2. Наявність ресурсів для функціонування даного бізнес-процесу. 3. Частка ринку для виду продукції, яку виготовляє даний бізнес-процес. 4. Унікальність продукції даного бізнес-процесу. 5. Можливість отримати конкурентну перевагу в даному сегменті ринку
<i>Потенціал розвитку Потенціалізація/реалізація</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятливість кон'юнктури ринку для продукції даного бізнес-процесу. 2. Ступінь спроможності подальшого розвитку даного бізнес-процесу. 3. Етап життєвого циклу даного бізнес-процесу. 4. Агресивність зовнішнього середовища до даного бізнес-процесу. 5. Залучення інвестиційних коштів до подальшої модернізації даного бізнес-процесу

Вибір стратегії у такому випадку визначається точкою у просторі, що заданий обраними характеристиками. Інтерпретація ж результатів має бути дискретною, тобто стратегічний напрямок не повинен бути одночасно спрямований на концентрацію та диверсифікацію технології виробництва насосних агрегатів.

Кожний із напрямів/характеристик вибору стратегії розвитку бізнес-процесу № 1 (S_1 – рівень конкурентоспроможності; S_2 – орієнтація бізнес-процесу на зовнішньому ринку; S_3 – накопичення або використання реінжинірингового потенціалу бізнес-процесу) у векторній формі орієнтуватиме загальну стратегію його розвитку \vec{S} . Для аналізу рівня впливу факторів на кожен із векторів застосуємо певну кількість експертів, які оцінюватимуть вплив за бальною шкалою градації.

Для компетентності оцінки автором була обрана експертна група, яка складається із керівного складу підприємства (5 осіб – генеральний директор, головний інженер, головний конструктор, головний технолог, керівник виробництва) та групи зовнішніх незалежних експертів (5 осіб), які надають консультаційні послуги з реалізації реінжинірингу на підприємствах, тобто є професіоналами в даній галузі.

Кількісне визначення пріоритетного стратегічного напрямку розвитку основного бізнес-процесу проведемо за допомогою сумарної оцінки балів з урахуванням ваги W_i та нормалізуючого показника K' (формула 1). Результати розрахунків занесені до табл. 2.

$$S_i = \sum_1^k K'_k \cdot W_i . \quad (1)$$

Таблиця 2

Зведена таблиця розрахунку пріоритету стратегічного напрямку інноваційного розвитку для оновленого бізнес-процесу «Виробництво продукції»
(розраховано автором на основі експериментальних досліджень)

Стратегічний напрямок	Середня оцінка факторів впливу K	Нормалізуючий показник фактора впливу $K' (K/10)$	Загальна оцінка напрямку
S_1 Конкурентоспроможність $W_1 = 0,5$	7,3	0,73	$(0,73+0,72+0,64+0,79+0,57) \cdot 0,5$ $= 1,725$
	7,2	0,72	
	6,4	0,64	
	7,9	0,79	
	5,7	0,57	
S_2 Виробнича орієнтація $W_2 = 0,25$	7,9	0,79	$(0,79+0,9+0,67+0,43+0,53) \cdot 0,25$ $= 0,83$
	9	0,9	
	6,7	0,67	
	4,3	0,43	
S_3 Потенціал розвитку $W_3 = 0,25$	5,3	0,53	$(0,9+0,86+0,98+0,79+0,57) \cdot 0,25$ $= 1,025$
	9	0,9	
	8,6	0,86	
	9,8	0,98	
	7,9	0,79	
	5,7	0,57	

Кінцевою метою цього дослідження автор вважає визначення вектора загального стратегічного розвитку основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» після його реінжинірингу (рис. № 2). При цьому загальна довжина такого вектора дорівнюватиме

$$|S| = \sqrt{0,83^2 + 1,02^2 + 1,725^2} = 2,17.$$

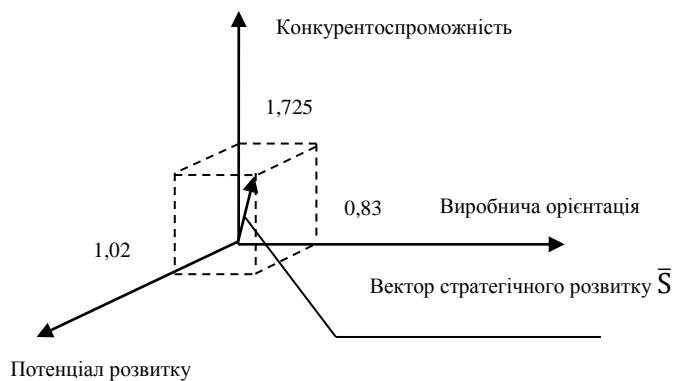


Рис. № 2. Геометрична модель вектора стратегічного розвитку основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» після реінжинірингу (побудована автором на основі експериментальних досліджень)

Вищезазначене значення довжини вектора розвитку є середньозваженою оцінкою напрямків подальшого стратегічного розвитку основного бізнес-процесу, що буде загальним орієнтиром в управлінні підприємством «Промтехкомплект», відштовхуючись від якого керівництво буде приймати рішення щодо коригування дій стратегічного плану.

Висновки. Згідно з поставленою автором метою статті можна зробити певні висновки щодо дослідження, а саме:

1. Аналіз наукової проблематики цієї статті засвідчив, що практичне впровадження реінжинірингу на промисловому підприємстві завжди супроводжується значними труднощами через глобальність перехідних процесів.
2. Автором систематизовано стратегічний набір, що відповідає ієрархічному рівню всіх бізнес-процесів на промисловому підприємстві.
3. З метою втримання ефективного стану бізнес-процесу «Виробництво продукції» після впровадження реінжинірингу автором обґрунтовано вибір його пріоритетного напрямку подальшого стратегічного розвитку методом експертного оцінювання.
4. Експертне оцінювання дозволило дійти висновку, що для даного бізнес-процесу оптимальним є напрямок розвитку конкурентоспроможності за рахунок посилення сильних сторін та нейтралізації слабких, що в середньостроковій перспективі надасть конкурентні переваги для продукції, яку виготовляє машинобудівне підприємство «Промтехкомплект».

Література

1. Абдикеев, Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : ЭКСМО, 2005. – 587 с.
2. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсен ; пер. с англ. С. В. Ариничева. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] // И. Ансофф. – Режим доступа : <http://www.e-reading.club/book.php?book=2603>.
4. Погорелов, Ю. С. Модель выбора стратегии развития как элемент общей модели развития предприятия / Ю. С. Погорелов // Экономика, менеджмент, підприємництво. – 2010. – № 22 (II). – С. 13–17.

**Pavlo V. Hrytsenko. Defining the Strategic Directions of Development
of the Basic Business Processes of Industrial Enterprises During the Reengineering**

5. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
6. Таранюк, Л. М. Научно-понятийный аппарат реинжинирингу бизнес-процесів підприємства / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 97–104.
7. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи ; пер. с англ. Ю. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2006. – 287 с.
8. Череп, А. В. Реинжиниринг – філософія управління підприємством харчової промисловості : монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
9. Шеер, А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Август-Вильям Шеер, пер. с англ. Н. А. Михайлова. – изд. 2-е, переработанное и дополненное. – М. : АОЗТ «Просветитель», 1999. – 173 с.

Отримано 28.04.2015 р.

**Определение стратегических направлений развития основных бизнес-процессов
промышленных предприятий при проведении реинжиниринга**

ПАВЕЛ ВАЛЕРЬЕВИЧ ГРИЦЕНКО*

* кандидат экономических наук, ассистент кафедры экономики и бизнес-администрирования,
Сумский государственный университет,
ул. Римского-Корсакова 2, г. Сумы, 40007, Украина,
тел.: 00-380-542-335774, e-mail: pavel_gr@ukr.net

Одним из самых актуальных вопросов научных исследований в области реорганизации промышленных предприятий остается вопрос дальнейшего развития бизнес-процессов после реинжиниринга. Сложность заключается в способности предприятия удержать достигнутые процессами кардинальных изменений преобразования и довести их до стабильного роста. Функционирование бизнес-процессов до и после реинжиниринга существенно отличается, поскольку система работает в совершенно новом направлении с измененными функциональными потоками и потоками выходов. Перед исполнителями бизнес-процессов будут стоять новые задачи, и это требует некоторое время на адаптацию и понимание. В статье получил дальнейшее развитие методический подход по определению приоритетных стратегических направлений развития бизнес-процессов после проведения реинжиниринга, который в отличие от других учитывает экспертную оценку всех видов потенциала промышленного предприятия в результате организационно-экономических преобразований.

Ключевые слова: бизнес-процесс, реинжиниринг, стратегия, стратегическое развитие, оценка.

*Mechanism of Economic Regulation, 2015, No 2, 38–44
ISSN 1726-8699 (print)*

**Defining the Strategic Directions of Development of the Basic Business Processes of Industrial
Enterprises During the Reengineering**

PAVLO V. HRYTSENKO*

* C.Sc. (Economics), Assistant of Department of Economics and Business-Administration,
Sumy State University,
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,
phone: 00-380-542-335774, e-mail: pavel_gr@ukr.net

Manuscript received 28 April 2015

One of the most pressing issues of scientific research in the field of industrial restructuring is the question of further development of the business processes after reengineering. The difficulty lies in the

ability of the enterprise to keep the progress achieved dramatic changes transform and bring them to the stable growth. The functioning of business processes before and after the reengineering differs significantly. The system works in a completely new direction with the change in functional and output streams. Executors of business processes will have a new challenges and it needs some time for adaptation and understanding. In article has been further developed methodical approach to determine the strategic priorities of the business processes after reengineering. This approach takes into account the expert assessment of all types of industrial enterprises as a result of organizational and economic changes.

Keywords: business process reengineering, strategy, strategic development, rating.

JEL Codes: B21, B49, C13, D29

Figures: 2; *Tables:* 2; *Formulas:* 1; *References:* 9

Language of the article: Ukrainian

References

1. Abdikeev, N. M., Danko, T. P., Ildemenov, S. V., Kiselev, A. D. (2005), *Reinzhiniring biznes-protsessov. Polnyi kurs MBA : Uchebnik*, [Business Process Reengineering. Full course MBA: Textbook]. Moscow, EKSMO. (In Russian)
2. Andersen, B. (2003), *Biznes-protsessyi. Instrumentyi sovershenstvovaniya*, [Business processes. Tools perfection]. Moscow, RIA «Standarty i kachestvo», seriya «Prakticheskii menedzhment». (In Russian)
3. Ansoff, I. *Strategicheskoe upravlenie*, [Strategic management]. Access mode : <http://www.e-reading.club/book.php?book=2603>. (In Russian)
4. Pogorelov, Yu. S. (2010), *Model vyibora strategii razvitiya kak element obschey modeli razvitiya predpriyatiya*, [Model selection strategy development as part of a general model of enterprise development], *Ekonomika, menedzhment, pidpriemnitstvo – Economics, Management, Entrepreneurship*, 22 (II), C. 13–17. (In Russian)
5. Robson, M., Ullah, F. (1997), *Prakticheskoe rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protsessov*, [Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow, Audit, UNITI. (In Russian)
6. Taranyuk, L. M. (2009), *Naukovo-ponyatiyniy aparat reinzhiniringu biznes-protsesiv pidpriemstva*, [Scientific and conceptual basis of reengineering business processes], *Mehanizm regulyuvannya ekonomiki – Economics Regulation Mechanism*, 4, 97–104. (In Ukrainian)
7. Hammer, M, Champi, D. (2006), *Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese*, [Reengineering the Corporation: A Manifesto revolution in business]. Moscow, Mann, Ivanov i Feber. (In Russian)
8. Cherep, A. V., Potopa, K. L., Tkachenko, O. V. (2009), *Reinzhiniring – filosofiya upravlinnya pidpriemstvom harchovoyi promislovosti : monografiya*, [Reengineering – management philosophy of the food industry : monograph]. Kyiv, Kondor. (In Ukrainian)
9. Sheer, A.-V. (1999), *Biznes-protsessyi. Osnovnyie ponyatiya. Teoriya. Metody*, [Business processes. Basic concepts. Theory. methods]. Moscow, AOZT “Prosvetitel”. (In Russian)