

## СЕКЦІЯ 3 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 330.32:330.42.

**Алешина Т.В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджмента*

*Національної металургічної академії України*

### РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена теоретическим и практическим аспектам реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях развития промышленных предприятий Украины. Проведен терминологический анализ понятия «реинжиниринг» и его связи с такими экономическими категориями, как «процесс» и «бизнес-процесс». Приведена классификация процессов. В работе представлена методика реинжиниринга бизнес-процессов промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, процесс, бизнес-процесс, характеристика процесса, этапы, методика реинжиниринга.

### Альошина Т.В. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена теоретичним і практичним аспектам реінжинірингу бізнес-процесів у сучасних умовах розвитку промислових підприємств України. Проведений термінологічний аналіз поняття «реінжиніринг» і його зв'язку з такими економічними категоріями як «процес» і «бізнес-процес». Приведена класифікація процесів. У роботі представлена методика реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства.

**Ключові слова:** реінжиніринг, процес, бізнес-процес, характеристика процесу, етапи, методика реінжинірингу.

### Aloshyna T.V. BUSINESS-PROCESS REENGINEERING OF INDUSTRIAL ORGANIZATION

It was shown in this work the theoretical and practical aspects of reengineering of business process in modern condition of development of mining and smelting enterprise of Ukraine. The terminological analysis of the concept «reengineering» and its communication with such economic categories as «process» and «business process» is carried out. Classification of processes is given. In work the technique of reengineering of business processes of the industrial enterprise is presented.

**Keywords:** reengineering, process, business process, characteristic of process, stages, reengineering technique.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку українського державства і з урахуванням інтеграції його економіки в міжнародне економічне простірство першочерговою задачею є реструктуризація процесів розвитку промисловості України. Національні підприємства є базою розвитку національної економіки, який наряду з іншими визначає умови соціально-економічного розвитку державства. Тому вивчення бізнес-процесів промислових підприємств і їх постійного покращення – це пріоритетне напрямлення стратегічного розвитку української економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним аспектам визначення і побудови бізнес-процесів присвячені праці таких учених, як М. Портер, В. Репін, В. Єлиферов, В. Евдокименко, В. Лифар, С. Кирісов, О. Вишняков і др.

Первинні розробки в області реінжиніринга представлені в працях Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Хаммер, Т. Дейвенпорт, Д. Чампі. Сучасні дослідження в області реінжиніринга представлені в роботах таких зарубіжних і вітчизняних учених, як М. Робсон, Ф. Уллах, Т.О. Загорная, М.Ю. Івлева, Н.О. Ризун, М. Фірсов і др.

**Постановка задачі.** Наступне розвиток теоретичних і методичних положень стосовно методики проведення реінжиніринга. Проведення термінологічного аналізу категорії «процес» і систематизація видів класифікації процесів. Визначення характеристик процесів. Розробка методики проведення реінжиніринга в умовах промислового підприємства.

### Изложение основного материала исследования.

Бизнес-реинжиниринг, как и другие методы управления, пришел к нам с Запада, где в 80-е годы XX ст. появился и получил свое распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, кардинальной перестройки его бизнеса – метод реинжиниринга [1].

Истоки концепции реинжиниринга ведут к теориям управления, разработанным еще в XIX в. Так, Ф. Тейлор предлагал использовать процессные подходы для оптимизации производительности, а А. Файоль – осуществлять деятельность в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества на основе использования доступных ресурсов. Идеолог современного представления о реинжиниринге бизнес-процессов М. Хаммер видел его основу в создании новых процессов «с чистого листа». Критика данного подхода привела к появлению другой разновидности концепции реинжиниринга, автором которой является Т. Дейвенпорт. Он предлагал изучить существующие процессы прежде, чем проектировать новые [2, с. 32-33].

Понятие «реинжиниринг» было введено М. Хаммером и Д. Чампи в начале 1990-х годов. Они определили реинжиниринг как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность» [3].

В Большом экономическом словаре термин «реинжиниринг» объясняется как «процесс оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъ-

ема инжиниринга на новый уровень [4], тогда как в «Словаре бизнесмена» реинжиниринг – это деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте [5].

Вышеперечисленные определения реинжиниринга показывают тесную его связь с понятием «инжиниринг», которое следует рассматривать как инженерно-консультационные услуги, работы исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического характера, подготовка технико-экономических обоснованных проектов, выработка рекомендаций в области организации производства и управления, реализации продукции» [6].

Категория «реинжиниринг» имеет более обширное значение по сравнению с другими способами модернизации бизнеса. В экономической литературе встречаются разнообразные определения термина «реинжиниринг», однако все они тесно связаны с преобразованием бизнес-процессов.

По мнению автора, реинжиниринга бизнес-процесса — это философия совершенствования, которая подразумевает кардинальную модификацию или реструктуризацию бизнес-процессов для изменения динамики в критических текущих показателях, таких как затраты, качество, обслуживание и скорость.

Одно из ключевых понятий, который лежит в основе реинжиниринга – бизнес-процессы. Именно их совершенствование является огромным резервом повышения эффективности деятельности предприятия.

Понятие «процесс» является многоплановым, что обусловлено сложностью и многоуровневостью процессов в организации, поэтому рассмотрим более детально определения данного понятия.

Множество ученых сходятся во мнении, что, во-первых, процесс – это динамическое изменение системы во времени, а во-вторых – что результатом процесса должен быть некий результат, который представляет ценность для потребителя [7; 8].

В.В. Репин в своих научных трудах описывает «процесс» как устойчивую, целенаправленную, периодически повторяемую совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входы в выходы, и имеющую ценность для конкретного потребителя (клиента) [7].

В научной литературе также приведены следующие определения «процесса»:

«Процесс – это одна или более связанных между собой процедур или функций, которые совместно реализуют некую бизнес-задачу или политическую цель предприятия, как правило, в рамках организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения»

О. Вишняков считает, что «процесс – связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с определенными правилами» [9, с. 21].

По мнению автора, под процессом стоит понимать организованную деятельность, которая может осуществляться в пределах одного отдела, группы, департамента, охватывать всю или даже несколько организаций и направлена на достижение результата. Таким образом, все процессы, необходимые для получения конечных результатов деятельности предприятия и приносящие доход, относятся к бизнес-процессам.

В научной литературе описаны разнообразные подходы к классификации бизнес-процессов и определению перечня бизнес-процессов, которые, как правило, выделяют основные, вспомогательные процессы [6; 7; 9]. Такие авторы, как В.В. Репин, В.Г. Елиферов классифицируют бизнес-процессы как основные, вспомогательные и процессы управления. В классификации В.В. Лифара выделены основные и вспомогательные процессы, последние в свою очередь включают в себя процессы управления, обеспечивающие и процессы развития. Схожая классификация

Таблица 1

Типовые характеристики процесса

	Название	Описание
1.	Полное наименование процесса	наименование должно быть коротким и по возможности отображать суть процесса
2.	Код процесса	предусматривает принципы кодировки бизнес-процессов в соответствии с внутренними потребностями организации
3.	Определение процесса	формулировка, которая раскрывает сущность, основное содержание процесса
4.	Цель процесса	необходимый или желаемый результат процесса
5.	Владелец процесса	лицо, ответственное за перспективное планирование, ресурсное обеспечение и эффективность процесса
6.	Руководитель процесса	лицо, ответственное за текущее планирование и ведение процесса с целью достижения запланированных [результатов
7.	Нормативы процесса	документация, которая содержит показатели норм, в соответствии с которыми осуществляется процесс
8.	Входы процесса	материальные и информационные потоки, поступающие в процесс извне и подлежащие преобразованию
9.	Выходы процесса	результаты преобразования, добавляющие стоимость. любой процесс должен иметь, по крайней мере, один выход;
10.	Ресурсы	финансовые, технологические, материальные, трудовые и информационные ресурсы, посредством которых осуществляется преобразование входов в выходы
11.	Определение поставщиков процесса	внутренние или внешние поставщики – источники входов рассматриваемого процесса
12.	Определение потребителей процесса	процессы внутреннего или внешнего происхождения, являющиеся пользователями результатов рассматриваемого процесса
13.	Измеримость параметров	характеристики процесса, подлежащие измерению и контролю
14.	Показатели результативности процесса	показатели отражающие степень соответствия фактических результатов процесса запланированным
15.	Показатели эффективности процесса	показатели отражающие связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами

Источник: разработано на базе материалов [7, с. 55; 10, с. 115-112]

представлена в работах В.М Ковалева и С.М. Ковалева, которая расширена за счет дополнительного выделения процессов развития.

Основными считаются процессы непосредственного преобразования ресурсов (выпуск продукции, предоставление услуг и т.д.), которые поступают на вход процесса от поставщика и, приобретая дополнительную ценность, поступают на выход процесса.

Кроме основных процессов по преобразованию ресурсов, для выполнения бизнес-процесса необходимы обеспечивающие процессы, результатом которых является создание необходимых условий и предоставление необходимых ресурсов для осуществления основных процессов.

Бизнес-процесс, как и любой другой процесс, имеет ряд характеристик, через изменение которых можно управлять его течением. Более детальное описание характеристик процессов представлено в таблице 1.

Кроме характеристик, бизнес-процесс имеет перечень стадий его функционирования, определенных стратегией развития предприятия. Контроль стадий бизнес-процесса осуществляется с помощью системы критериев и показателей, на основе которых можно судить о состоянии бизнес-процесса и, соответственно, принимать решение о его реорганизации.

Реорганизация бизнес-процессов это не что иное, как реинжиниринг бизнес-процессов. основополагающей целью реинжиниринга бизнес-процессов является гибкая и оперативная реакция на изменения запросов потребителей: соответствующее изменение стратегии, технологии, организации производства и управления на основе эффективной компьютеризации. При этом результатом реинжиниринга является улучшение важнейших количественно измеряемых показателей.

По степени воздействия на организационную структуру различают следующие виды реинжиниринга бизнес-процессов:

- эволюционный реинжиниринг – это внутренняя оптимизация различных бизнес-процессов без внесения существенных изменений в функционирование организации;

- революционный реинжиниринг – кардинальное перепроектирование всей имеющейся системы бизнес-процессов и переориентацию организации на новый вид бизнеса.

В научной литературе чаще всего встречаются следующие этапы проведения реинжиниринга, которые в общем виде создают цепочку следующих действий:

- моделирование существующих бизнес-процессов;
- формирование будущих приоритетов развития организации и моделирование изменения бизнес-процессов согласно новым целям;
- внедрение новой структуры бизнес-процессов.

По мнению авторов, реинжиниринг бизнес-процессов включает в себя пошаговую систему реструктуризации процессов, которая позволяет определить цели и задачи проекта, оценить эффективность существующей системы бизнес-процессов, а также создать и внедрить усовершенствованную модель бизнес-процессов. Методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов представлена на рисунке 1.

Согласно представленной методике, на первом этапе проведения реинжиниринга, предусмотрен анализ существующей структуры бизнес-процессов и эффективности ее функционирования с помощью количественных и качественных показателей. На втором этапе проведения реструктуризации бизнес-процессов, необходимо оценить полученные на первом этапе результаты анализа эффективности бизнес-про-

цесса и на их базе разработать проекта реорганизации предприятия, определить цели и задачи проекта, сформировать команду по реинжинирингу.

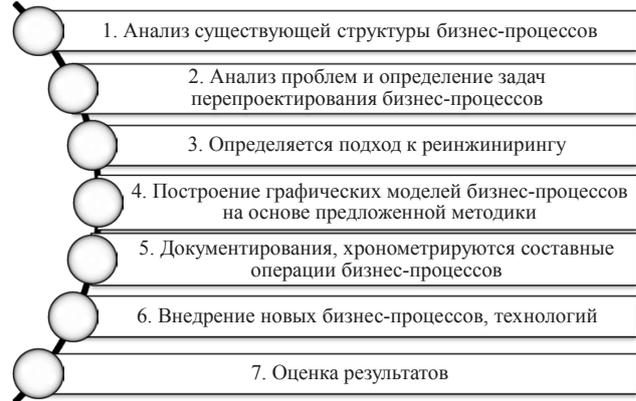


Рис. 1. Методика проведения реинжиниринга бизнес-процессов

Источник: собственная разработка

Важным этапом реинжиниринга является процесс определения подхода к реинжинирингу. На данном этапе решается важная стратегическая задача касательно кардинальности проводимых действий. Такowymi могут быть: радикальное изменение бизнес-структуры или совершенствование существующих бизнес-процессов.

Четвертый этап реинжиниринга предусматривает построение графических моделей будущей структуры процессов на базе выбранных методик и согласно поставленным целям и задачам, что документируется на следующем этапе реструктуризации.

Пятый этап – это непосредственное внедрение бизнес-процессов нового вида в деятельность организации со всеми сопутствующими технологиями и методиками.

Заключительным этапом реинжиниринга, согласно вышепредставленной методике, должна быть оценка результативности функционирования бизнес-процессов с заданными в начале реинжиниринга критериями, с учетом затрат по видам функциональной деятельности.

**Выводы из проведенного исследования.** Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов и реструктуризация существующую систему бизнес-процессов на промышленных предприятиях – задача, которая должна быть решена в комплексе. Успешное внедрение проектов реинжиниринга требует намного больше, чем просто введение технических аспектов нового решения. Внедрение реинжиниринга должно осуществляться не только на предприятии, но также контролироваться на правительственном уровне путем осуществления государственной политики в рамках развития отрасли.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Рященко В.П. Реинжиниринг управления бизнес-процессами предприятия / В.П. Рященко. – (Економіка та управління підприємствами) // Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал. – 2012. – № 9. – С. 125-130.
2. Новоселова Е. Использование методов реинжиниринга бизнес-процессов для развития банковской деятельности / Е. Новоселова // Банковский менеджмент: Научно-практический журнал. – 2007. – № 10. – С. 31-36.
3. М. Хаммер, Д. Чампи Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2007 г. – 288 с.
4. Большой экономический словарь / Под. ред. А.Н. Азриляна, изд. 4-е. – М., 1999.

5. Словарь бизнесмена / Под. ред. Л.Ш. Лозовского, Б.А. Райзберга. – М., 1999.
6. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2.
7. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
8. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
9. Вишняков О. Процессный подход к управлению. Основные понятия // Антикризисный менеджмент. – 2004. – № 1. – С. 19-25.
10. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 3-е изд. испр. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 404 с.

УДК 334.012.4

**Афанасьєва Л.М.**

*аспірант кафедри економічного аналізу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця*

## **ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ**

У статті систематизовано міжнародний досвід з використання проектів державно-приватного партнерства (ДПП) з розвитку інфраструктури національної економіки. Автор підкреслює актуальність проблеми появи інфраструктурних розривів, що обумовлені браком бюджетних коштів урядів та застарілістю об'єктів інфраструктури. Розглянуто особливості нормативно-правового забезпечення ДПП зарубіжних країн. Висвітлено питання необхідності розвитку інституційного середовища ДПП в Україні, що полягає у створенні спеціалізованого підрозділу ДПП. Проаналізовано активність ДПП у різних країнах і галузях економіки. Це дозволило розробити низку рекомендацій з розвитку ДПП в Україні за трьома напрямками: (i) нормативно-правове забезпечення; (ii) створення інституційних умов; (iii) пріоритизація галузей економіки для розвитку на засадах ДПП. Передбачається, що запропоновані заходи сприятимуть активізації ДПП в Україні.

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство (ДПП), міжнародний досвід, інфраструктурний розрив, спеціалізований підрозділ ДПП, інституційне середовище, інвестиції.

### **Афанасьєва Л.Н. ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ В УКРАИНЕ**

В статье систематизирован международный опыт использования проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) по развитию инфраструктуры национальной экономики. Автор подчеркивает актуальность проблемы появления инфраструктурных разрывов, обусловленных нехваткой бюджетных средств правительств и устарелостью объектов инфраструктуры. Рассмотрены особенности нормативно-правового обеспечения ГЧП зарубежных стран. Освещены вопросы необходимости развития институциональной среды ГЧП в Украине, которая заключается в создании специализированного подразделения ГЧП. Проанализирована активность ГЧП в различных странах и отраслях экономики. Это позволило разработать ряд рекомендаций по развитию ГЧП в Украине согласно трем направлениям: (i) нормативно-правовое обеспечение; (ii) создание институциональных условий; (iii) приоритизация отраслей экономики для развития на основе ГЧП. Предполагается, что предложенные меры будут способствовать активизации ГЧП в Украине.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство (ГЧП), международный опыт, инфраструктурный разрыв, специализированное подразделение ГЧП, институциональная среда, инвестиции.

### **Afanasiyeva L.M. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A TOOL OF INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS IN UKRAINE**

In the article systematizes the international experience of public-private partnership (PPP) usage for infrastructure development of the national economy. The author underlines the high topicality of the problem connected with infrastructural gaps appearance, caused by the lack of budgetary resources of governments and outdated infrastructure. The specificities of abroad PPP regulatory framework have been revealed. The questions regarding the necessity of PPP institutional environment development in Ukraine have been highlighted. One of the key points in this direction is considered to be the establishment of dedicated PPP Unit. PPP activity across countries and sectors of the economy have been analyzed. The research allows to prepare a set of recommendations on PPP development in Ukraine in three key directions: (i) regulatory support; (ii) creation of institutional conditions; (iii) prioritization of economic sectors for development on the basis of PPP. It is expected that the proposed measures will contribute in PPP activation in Ukraine.

**Keywords:** Public-Private Partnership (PPP), International Experience, Infrastructure Gap, Dedicated PPP Unit, Institutional Environment, Investments.

**Постановка проблеми.** В останнє десятиліття дефіцит якісних об'єктів інфраструктури відчувають як розвинені країни, так і ті, що розвиваються. Це спонукає уряди до залучення капіталу приватного сектора та використання його потенціалу з ефективного управління на основі угод, відомих як державно-приватне партнерство (далі – ДПП).

Розвиток та модернізація виробничої та соціальної інфраструктури потребує великого обсягу інвестицій. В свою чергу через недостачу коштів уряди

країн не завжди можуть реалізувати додаткові інфраструктурні проекти через державні закупівлі. Так виникає проблема інфраструктурного розриву, коли попит суспільства на якісні об'єкти інфраструктури зростає, а держава не зможе задовольнити ці потреби.

Практика залучення державою приватного сектору для реалізації суспільно значущих проектів є одним із найкращих засобів забезпечення суспільства належними об'єктами інфраструктури та надання якісних послуг.