

УДК 005.591:005.21:658

Л.М. Таранюк, к.е.н., доцент

Сумський державний університет

КЛАСИФІКАЦІЙНИЙ АПАРАТ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

В даній статті автором удосконалена класифікація реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) шляхом дослідження класифікаційного апарату проектів РБП і впровадження власних ознак класифікації даних проектів, проведений аналіз дефініції «бізнес-процес», як об'єкту реінжинірингу бізнес-процесів, розглянуто класифікація бізнес-процесів.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесів, класифікація, бізнес-процес, промислове підприємство, проект.

L.Taranyuk

КЛАСИФІКАЦІЙНИЙ АПАРАТ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

In this article an author is improve classification of reengineering process (BPR) of business by research of classification vehicle of projects of BPR and introduction of own signs of classification of these projects, the analysis of concept is conducted «business-process», as to the object of reengineering process of business, classification of processes of business is considered.

Keywords: reengineering process of business, classification, business-process, industrial enterprise, project.

Л.М. Таранюк

КЛАССИФИКАЦИОННЫЙ АППАРАТ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В данной статье автором усовершенствованная классификация реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) путем исследования классификационного аппарата проектов РБП и внедрения собственных признаков классификации данных проектов, проведен анализ дефиниции «бизнес-процесс», как объекта реинжиниринга бизнес-процессов, рассмотрена классификация бизнес-процессов.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, классификация, бизнес-процесс, промышленное предприятие, проект.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними результатами. В умовах сучасного ведення бізнесу постає основне завдання вижити промислового підприємству в умовах жорсткої конкуренції,

нестабільності нормативного забезпечення підприємницької діяльності, податкового тиску на суб'єктів господарської діяльності промислового комплексу, реалізацію імпорتنих промислових товарів низької якості, входження на український ринок великих транснаціональних компаній, які можуть впроваджувати політику демпінгування цін на промислову продукцію, появи товарів - замінників, зниження якості промислової продукції у зв'язку з великим рівнем зносу обладнання та інші дестабілізуючі зовнішні та внутрішні фактори, які негативно впливають на господарську діяльність промислових підприємств в Україні.

Основною метою промислових підприємств на сьогодні є підвищення свого рівня конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках за допомогою впровадження нових методів управління на своїй виробничій базі. Одним з таких методів управління є саме реінжиніринг бізнес-процесів. На погляд автора дослідження процес реінжинірингу є дуже необхідним для підтримання стабільного рівня роботи промислового підприємства та задля зайняття провідних позицій на ринку. Теоретичні та науково-методичні засади реінжинірингу відомі в усьому світі, але даний метод управління залишається ще не досить вивченим у вітчизняному досвіді управління підприємством.

Сьогодні на теоретичному і науково – прикладному рівнях суб'єкти господарювання стикаються з необхідністю систематизації своїх бізнес-процесів в залежності від поставлених цілей на завдань підприємницької діяльності. Нажаль треба констатувати, що необхідним в вітчизняній практиці діяльності промислових підприємств є саме класифікація РБП задля більш системного і як результат ефективного його проведення. Тому дана стаття є вкрай актуальною в сучасному розвитку підприємницької діяльності і засади реінжинірингу повинні бути більш зрозуміліші у вітчизняній практиці на промислових підприємствах.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Дослідженням питань науково-понятійного апарату РБП займалися багато вчених –економістів. Серед них потрібно відзначити наукові роботи класиків та науковців, які перші зайнялися питаннями впровадження РБП, якими були М. Хамер та Д. Чампі [1] . Дані вчені, у своїх наукових працях висвітлювали

питання впровадження та систематизація РБП «з чистого аркушу», таким чином перекреслюючи до того відомі методи управління на промислових підприємствах. Практичними питаннями впровадження РБП, а також його класифікацію на виробництві у своїх наукових працях висвітлював зарубіжний вчений Оболенські Н. [2]. Також практичним впровадженням РБП займалися зарубіжні вчені Робсон М., Уллах Ф. [3], які в своїх наукових працях висвітлювали питання систематизації РБП в залежності від ціле та задач на підприємстві. Необхідно зазначити, що уваги заслуговує наукові праці вченого Зіндера Е.З. [4], де проведена характеристика інформаційних технологій і їх роль в впровадженні РБП на виробництві та групування основних видів бізнес-реінжинірингу на підприємствах. Серед російських вчених, в роботах яких зазначена класифікація РБП необхідно виділити Ойхмана Е.Г., Попова Э.П. [5], Огольової Л.Н. [6], Нестеренко Е.А. [7]. Також вивчення питань класифікації стратегічного реінжинірингу займалися у своїх наукових працях російські вчені-економісти Черемних О.С., Черемних С.В. [8]. Необхідно зазначити наукові праці українських вчених Черепа А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. [9], в яких досліджена класифікація проектів РБП на промислових підприємствах в ринкових умовах. Також уваги заслуговує наукова праця Блінова А.О. [10], де зазначена класифікація бізнес-процесів промислового підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується дана стаття. При дослідженні наукових праць, в яких висвітлюються питання класифікаційних ознак реінжинірингу бізнес-процесів не повно відображена інформація стосовно проектного забезпечення реалізації РБП на базі промислових підприємств. Також при розгляді класифікації РБП не відображена роль об'єкту РБП, яким є бізнес-процес. У даній статті автор розгляне невирішені проблеми і запропонує свої пропозиції щодо удосконалення класифікаційного апарату реінжинірингу бізнес-процесів.

Цілі статті. Головна мета статті – розглянути класифікаційний апарат РБП промислових підприємств.

Основні завдання:

- провести аналіз дефініції «бізнес-процес», яка трактується різними вченими-економістами;

- дослідити класифікації бізнес-процесів промислового підприємства;
- розглянути класифікацію реінжинірингу бізнес-процесів;
- удосконалити класифікацію реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) шляхом дослідження класифікаційного апарату проектів РБП і впровадження власних ознак класифікації даних проектів;
- зробити необхідні висновки по даній статті.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Перед дослідженням класифікаційного апарату РБП увагу треба звернути на об'єкт РБП, яким є бізнес-процес. Розглянемо дефініцію «бізнес-процесу» в сучасних наукових дослідженнях.

Незважаючи на усю різноманітність наявних визначення бізнес – процесів усі вони, по суті, зводяться до одного.

Бізнес – процес - це ланцюжок видів діяльності (робіт, процедур), що перетворює наявні на вході ресурси (вхідні потоки) в кінцевий продукт, що має цінність для споживача [10].

У самому про щем вид бізнес - процес - це послідовність дій (кроків, етапів, функцій), що здійснюються в заданому порядку і спрямованих на досягнення деякої мети організації.

Такий похід реалізований в стандарті ISO 9001:2000, де під бізнес-процесом розуміється стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності (послідовність робіт), яка за певною технологією перетворить входи у виходи, що представляють цінність для споживача.

З точки зору ІТ- індустрії відбувається коригування поняття бізнес - процесу з урахуванням усіх особливостей ІТ діяльності на підприємстві. Таким чином поняття бізнес-процес формулюватиметься в наступній інтерпретації.

Бізнес-процес - це процес, для якого можна визначити одну або декілька точок входу (вхідні дані і умови, необхідні для початку процесу), вимірювані цілі, алгоритм досягнення цих цілей (чітко певна послідовність кроків і етапів, їх опис і документування), одну або декілька точок виходу (вихідні дані; робочі продукти, створені в ході виконання процесу; умови, при яких процес може розглядатися як завершений), обов'язки і відповідальність усіх учасників процесу, взаємодія між ними і іншими зацікавленими особами (керівництво, замовники, контролюючі органи і тому подібне) [10].

Наслідуючи методологію системного аналізу, спираємося на наступне системно-операційне визначення БП, яке не суперечить вище приведеним визначенням і не містить в собі несуттєвих ознак [11].

Бізнес-процес - це операція, включена в систему операцій, метою якої є виробництво і постановка послуг/товарів операціям, що входять в систему, а також іншим системам [11]. Приведене визначення свідчить про те, що БП через властивості поняття "операція" завжди може бути описана математичною моделлю - цільовим функціоналом і безліччю обмежень. А це є найважливішою умовою для постановки завдання глобальної оптимізації управління ресурсами різного роду.

Необхідно зупинити свою увагу на класифікації бізнес-процесів, які саме і є об'єктом реінжинірингу. Необхідно зазначити, що бізнес-процеси можна класифікувати за напрямками діяльності підрозділів в середині підприємства. Дана класифікація може бути у допомозі при визначенні, що саме в діяльності підприємства потрібно перепроектувати.

Розглянемо механізм взаємозв'язку бізнес-процесів при їх класифікації на рисунку 1 [11]

Розглянемо більш детально дану класифікацію бізнес-процесів.

Основні бізнес-процеси. До даних бізнес-процесів слід віднести бізнес-процеси, які відповідають за наповнення бізнес-портфелю.

До основних бізнес-процесів слід віднести процеси :

- виробництва промислової продукції;
- закупівлю матеріалів, сировини, комплектуючих, палива, енергії, виробів по кооперації для подальшого виробництва;
- збуту готових виробів промислового підприємства;
- маркетингова діяльність (маркетингові дослідження, аналіз продукції, виведення нового продукту на ринок);

Забезпечувальні бізнес-процеси. Дані бізнес-процеси характеризуються тим, що беруть участь у забезпеченні нормальної реалізації основних бізнес-процесів.

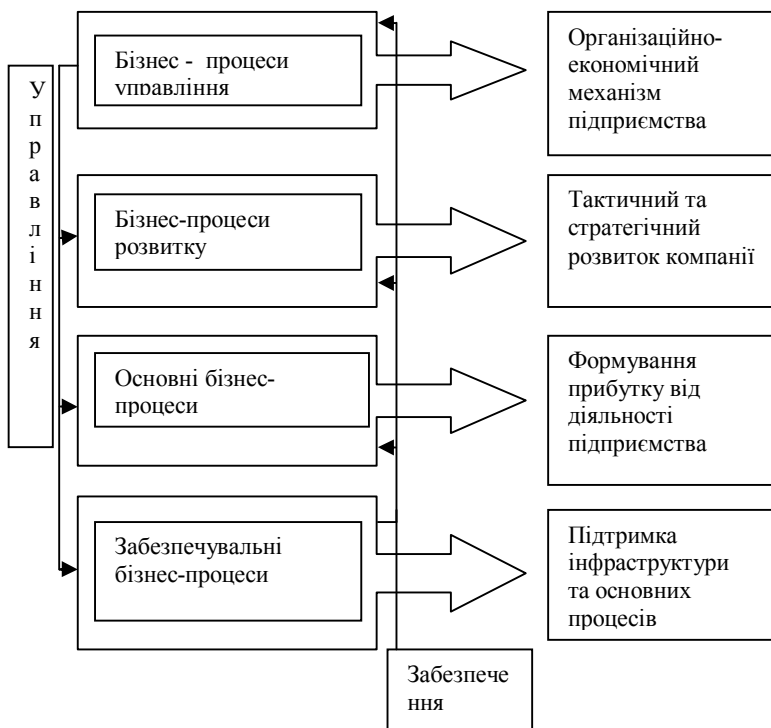


Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів промислового підприємства

До забезпечувальних бізнес-процесів слід віднести:

- обслуговування основних бізнес-процесів;
- господарські процеси (канцтовари, господарський інвентар, обслуговування додаткового обладнання);
- допоміжні роботи (підготовка робочого місця, складські роботи);
- роботи по аутсорсингу та франчайзингу.

Бізнес-процеси управління. Характеристика даних процесів полягає в тому, що за допомогою їх відбувається керівництво підприємством і їх можна віднести до забезпечувальних бізнес-процесів саме адміністративного апарату на промисловому підприємстві.

До бізнес-процесів управління слід віднести:

- управління стратегічними змінами;
- управління фінансовою стійкістю;
- управління маркетинговими дослідженнями;
- управління трудовою діяльністю;
- управління активами
- управління навколишнім природним середовищем.

Ще треба зупинити свою увагу на *бізнес-процесах розвитку*.

Дані процеси характеризуються спрямованістю на отримання прибутку у довгостроковій перспективі та удосконалення діяльності промислового підприємства.

До бізнес-процесів розвитку слід віднести:

- реалізація стратегічних проектів у довгостроковій перспективі;
- впровадження інноваційних технологій та нових продуктів;
- впровадження інвестиційних проектів розвитку підприємства;
- створення нових відділень, розширюючи власну торгівельну мережу.

Слід додати що перелічені бізнес-процеси відіграють важливу роль в діяльності підприємства і керівництву промислового підприємства на всіх їх треба приділяти увагу.

Остаточно вивчаючи питання класифікації реінжинірингу бізнес-процесів слід звернути увагу на класифікації проектного впровадження реінжинірингу.

Звернемось до інших видів класифікації реінжинірингу бізнес-процесів, щоб мати порівняльну характеристику класифікаційного апарату даного процесу. Дана класифікація розроблена російськими вченими-економістами Ойхманом Е.Г., Поповим Е.П., Оголевій Л.М., Нестеренко Е.А. відображена в таблиці 1 [5,6,7].

Таблиця 1

Класифікація основних видів реінжинірингу

Ознака класифікації	Вид реінжинірингу	Характеристика
1	2	3
Концепція, закладена в основу поняття	Жорсткий (традиційний, класичний) реінжиніринг	Заснований на перетвореннях «з чистого листа»
	Легкий реінжиніринг	Передбачає перетворення на основі детального аналізу
	Біореінжиніринг	Припускає розуміння організації як «біокорпорації»
	Превентивний реінжиніринг	Припускає синтез РБП і ризик менеджменту
Предмет змін	Реінжиніринг бізнес - процесів	Припускає створення абсолютно нових і ефективніших бізнес - процесів без урахування минулого досвіду
	Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів	Проводиться розробка і впровадження методів управління фінансовими потоками і фінансовими бізнес-процесами в цілому
	Технологічний реінжиніринг	Технологія розглядається як технічний або машинний оформлений процес перетворення матерії
	Будівельний (загальний) реінжиніринг	Перепроєктування і проведення будівельних робіт, постачання і монтаж устаткування, пуско - налагоджувальні роботи і ін.
	Організаційний (організаційно-виробничий) реінжиніринг	Функціонально-структурний опис і перепроєктування процесу перетворення підприємства, його процесів і структур від нижчих форм до форм вищого порядку
	Соціальний реінжиніринг	Є сукупністю підходів прикладної соціології і складається з системи заходів, що визначають людську поведінку, забезпечують контроль за ним

1	2	3
	Інноваційний реінжиніринг	Припускає використання інноваційних методів в процесі управління перетвореннями
	Зв'язаний реінжиніринг	Специфічний вид організаційного реінжинірингу, що припускає перетворення об'єктів, зв'язаних за допомогою цільових інтересів
Модель описуваного бізнесу	Зворотний інжиніринг	Побудова моделі існуючого бізнесу «як є»
	Прямий інжиніринг	Побудова моделі нового бізнесу «як потрібно»
	Ризик-інжиніринг	Побудова Р - моделі
Масштаб змін	Комплексний реінжиніринг	Сукупність процесів і послуг, необхідних для того, щоб впроваджувати масштабне і багатокомпонентне перепроєктування, впровадження і експлуатації всіх систем підприємства або об'єкту інфраструктури
	Екс - реінжиніринг	Полягає в розширеній перебудові бізнес-процесів, що виходять за корпоративні рамки
	Міжгалузевий реінжиніринг	Орієнтований на реалізацію міжгалузевих проектів

Загальна схема реінжинірингу найчастіше розглядається і доповнюється різними авторами, проте лише небагато в своїх роботах приділяють увагу детальному розгляду зворотного і прямого інжинірингу. Основними етапами зворотного реінжинірингу є: побудова Р-моделі і О-моделі. Р- моделювання - це зсув акцентів на зовнішню сторону моделі, тобто зовнішнього представлення організації на основі прецедентів, що відображають процеси існуючого бізнесу. О - моделювання - це зсув акцентів на внутрішню сторону моделі, тобто описи внутрішнього наповнення організації на основі об'єктів, що відображають порядок реалізації прецедентів існуючого бізнесу. Дані процеси тісно взаємозв'язані між собою і виконуються в строгій послідовності. Прямий

реінжиніринг, у свою чергу, передбачає побудову наступних моделей: Р-моделі нової організації, в якій прецеденти відображають процеси нового бізнесу; ідеальною О-моделі; реальною О-моделі, що адаптує ідеальну модель до обмежень конкретного бізнесу [7]. Як бачимо з зазначеної інформації, класифікаційний апарат реінжинірингу бізнес-процесів має багатогранність і обумовлений він різними властивостями РБП, різними специфічними ситуаціями його проведення.

На сьогоденні час немає чіткої методології проектного впровадження реінжинірингу. Українські вчені Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. наполягають на наступній класифікації проектів реінжинірингу, яка враховує масштаби трансформаційних змін всередині економічної системи, в даному випадку промислового підприємства. Дана класифікація проектів реінжинірингу, яка представлена даними вченими з урахуванням авторського удосконалення розглянута на рисунку 2 . Необхідно зазначити, що точка зору вчених Череп А.В., Потопа К.Л., Ткаченко О.В. є вірною але дана класифікація не враховує деякі інші чинники, які можуть впливати на проведення ефективного реінжинірингу.

Розглянемо класифікацію проектів реінжинірингу з авторської точки зору.

1. За інвестиційним впровадженням:

- проекти за власні кошти підприємства;
- проекти за запозичені кошти підприємства (зовнішній інвестор);
- проекти за кредитні кошти (банк, кредитні установи).

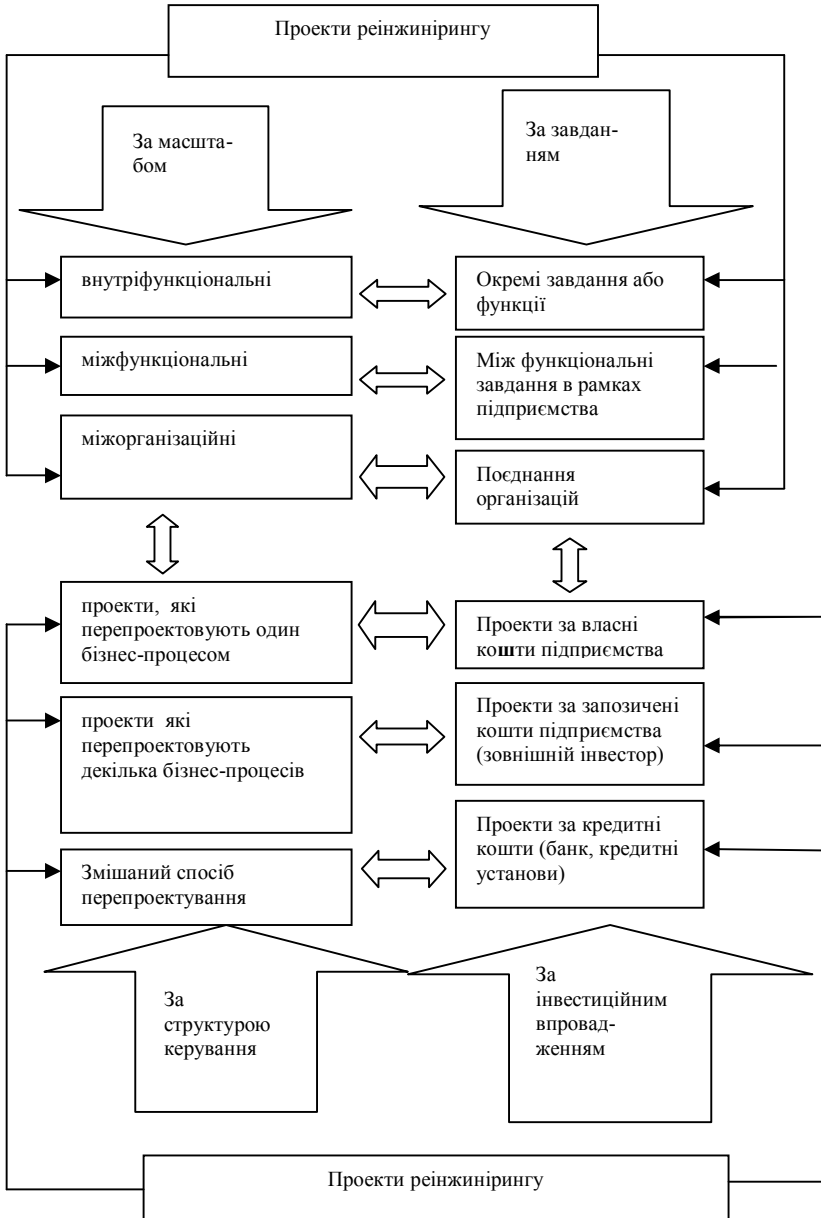


Рис. 2 Класифікація проектів реінжинірингу

На погляд автора дослідження саме дані сфери є вкрай важливими для ефективного проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Фінансова складова відіграє важливу роль при прийнятті рішення щодо проведення перепроєктування бізнес-процесів на промисловому підприємстві, адже без їх достатності весь проект може бути закритий, ще на етапі його проектування та економічного обґрунтування.

2. За структурою керування:

- проекти, які перепроєктовують один бізнес-процес;
- проекти, які перепроєктовують декілька бізнес-процесів;
- змішаний спосіб перепроєктування.

Розглянемо більш детально другу групу. Можна сказати, що сам реінжиніринг бізнес-процесів можна проводити по різних варіантах, в залежності що саме потрібно перепроєктувати на промисловому підприємстві. Це може бути перепроєктування технології надання заявки на виробництво продукції промислового підприємства відділом збуту до виробничого підрозділу (цеху), таким чином мова йдеться про перепроєктування лише одного бізнес-процесу.

Коли потрібно корінним чином змінити організаційно-економічні механізми діяльності промислового підприємства мова вже йде про перепроєктування декілька бізнес-процесів. Наприклад створення розгалуженої торгівельної мережі з продажу промислової продукції, коли потрібно перепроєктувати можливість бізнес-процесів збуту промислової продукції.

Також може бути впроваджений змішаний спосіб перепроєктування бізнес-процесів, коли керівництво підприємства стикається з різними сферами перепроєктування. В одній сфері необхідно перепроєктувати один процес, в іншій сфері декілька. Прикладом може бути впровадження АСУ на виробництві і коригування інформаційного модулю по службам промислового підприємства.

Необхідно додати ще деякі класифікації проектів реінжинірингу, які мають визначення вчених Черепи А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. [9] і впливають на успішний хід проведення самого процесу реінжинірингу.

3. За масштабом:

- внутріфункціональні;

- міжфункціональні;
- міжорганізаційні.

До внутріфункціональних проектів можна віднести проекти, які націлені на окремі ізольовані завдання, дії або функції.

До міжфункціональних проектів можна віднести проекти, які націлені на міжфункціональні бізнес-процеси в рамках організації [9]. Даний проект характеризує перепроєктування міжфункціональних зв'язків між підрозділами підприємства, яке спрямоване на скорочення робочих місць і передачу більшість функціональних обов'язків менеджерам (виконавцям) бізнес-процесів.

До міжорганізаційних проектів відносять проекти, які з'єднують дві або більше організації, наприклад компанію і її клієнтів або постачальників [9]. Також дані проекти відображають перепроєктування бізнес-процесів взаємодії між постачальником, виробником та замовником.

4. За завданнями:

- окремі завдання або функції;
- міжфункціональні завдання в рамках підприємства;
- поєднання організацій [9].

Стосовно даної класифікації можна відзначити, що можна впроваджувати проекти, які спрямовані лише на перепроєктування (реінжиніринг) окремих завдань або функцій, це необхідно коли треба коректувати функціональні повноваження робітників або змінити стратегічні орієнтири роботи окремих підрозділів компанії.

Проекти, які спрямовані на міжфункціональні завдання в рамках підприємства характеризують реінжиніринг механізмів взаємодії між підрозділами, основні завдання перепроєктування внутрішніх відносин між підрозділами, перепроєктування їх функціональних обов'язків в напрямку процесного управління.

Проекти, які включають механізми поєднання організації характеризують процеси реорганізації компанії, такі її елементи як злиття, об'єднання, поглинання, роз'єднання. Можна сказати, що дані процеси – це все таки удосконалення організаційної структури, а не реінжиніринг, але вони можуть бути поєднанні з проведенням самого процесу реінжинірингу.

Висновки. В цілому роблячи загальний висновок по даному дослідженню необхідно зазначити, що класифікаційний апарат

реінжинірингу бізнес-процесів відіграє важливу роль в систематизації бізнес-процесів в залежності від цілей та задач, умов проведення, фінансування, ключових чинників успіху (КЧУ) в роботі промислового підприємства, які впливають на прийняття рішення щодо проведення РБП та реалізацію процесу на виробництві. Автор дослідження вважає, що існуючий класифікаційний апарат РБП необхідно доповнювати класифікаційними ознаками проектного впровадження РБП, адже для прийняття інвестиційного рішення стосовно запуску РБП на промисловому підприємстві необхідно надати проектне рішення з урахуванням варіативності проведення РБП на підприємстві.

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі – С. Пб., 2000. – 332 с.

2. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса: инструменты и методы для эффективного изменения / Н. Оболенски. – М.: Лори, 2004. – 367 с.

3. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М.Робсон, Ф. Уллах/ [пер. с англ. / Под ред. Н.Д. Эриашвили].М.: Аудит, Юнити, 1997

4. Зіндер Е.З. Нове системне проектування: інформаційні технології і бізнес-реінжиніринг / Е.З. Зіндер // Системи управління базами даних. – 1996. - №1.-С.55-67

5.Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии/ Е.Г. Ойхман, Э.П. Попов. - М.: ФиС, 1997. - 333с.

6. Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства: учебное пособие /Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; под ред. д-ра экон. наук, проф. Л.Н. Оголевой. - М.: КНОРУС, 2005. - 304 с.

7.Нестеренко Е.А. Реинжиниринг как инструмент организационных преобразований в кредитных организациях/ Е А. Нестеренко // Финансы, деньги, инвестиции. - №6. - 2004. - С. 2-6.

8.Черемных О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг. // О.С. Черемных, С.В. Черемных - М.: Московская академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы, 2003. - 86 с.

9. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. Череп, К. Потопа, О.Ткаченко. – К.: Кондор, 2009. – 368с.

10.Блинов А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов / А.О.Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захаров / под ред. А.О. Блинова. – М.: Юнити-дана,2010. - 343с.

11. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса / Н. Абдикеев, А. Киселев. – М.: Инфа-М, 2010. – 382 с.