

УДК 005.722:[621:658]

В. В. Дідух,
аспірант кафедри міжнародної економіки ФММ, Національний технічний
університет України "Київський політехнічний інститут", м. Київ

ІЄРАРХІЯ РІВНІВ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРИ РЕІНЖИНІРИНГУ НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

V. Didukh,
Postgraduate, Department of international economics,
National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"

THE HIERARCHY LEVELS OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING MANAGEMENT AT THE EXAMPLE OF ENGINEERING ENTERPRISES

Проаналізовано зв'язок між рівнями, процедурами та результатами при запровадженні реінжинірингу, досліджено бізнес-процеси за класифікаційною ознакою за різновидами виробничо-комерційної діяльності. Запропонована ієрархія рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу, що на відміну від існуючих, доповнена бізнес-процесами, які визначено за класифікаційною ознакою, що надасть можливість управляти, здійснювати діагностику та оцінювати функції і процедури бізнес-процесів та їх взаємозв'язок, з метою виявлення проблемних сфер у взаємопов'язаних процесів спільного спрямування в контексті цілей розвитку підприємства: операційних бізнес-процесів, бізнес-процесів управління та бізнес-процесів забезпечення. Надано авторське визначення категорії "реінжиніринг бізнес-процесів управління".

Analyzed the relationship between levels, procedures and results in the implementation of reengineering business processes studied by the classifications for the production kinds of activities. The proposed hierarchy levels of business process reengineering in management, in contrast to the existing amended business processes that are defined by the classification features that provide the ability to manage, implement and evaluate diagnostic functions and procedures of business processes and their relationship, in order to identify problem areas in the joint direction of interrelated processes within the context of enterprise development objectives: operational business processes, business process management and business process software. Courtesy of the author's definition of the "reengineering of business processes management".

Ключові слова: ієрархія рівнів, реінжиніринг бізнес-процесів управління, ландшафт, класифікаційна ознака, машинобудівні підприємства.

Key words: hierarchy levels, reengineering business process management, landscape classifications, machine-building enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реінжиніринг бізнес-процесів виступає як один із інструментів антикризового управління і запроваджується для того щоб підприємства швидко реагували та були адекватні до нових потреб на ринку отриманих переваг. Такі умови стимулюють до застосування реінжинірингу не як інструменту кардинальних та першочергових заходів, а як поступового направлено на управління та адаптацію діяльності підприємств. У рамках теорії адаптивного управління реінжиніринг бізнес-процесів управління направлений на поліпшення виробничо-комерційної діяльності та забезпечення належного рівень конкурентоспроможності на національному і закордонному ринках вітчизняних машинобудівних підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Дослідженням сутності, складу та функцій бізнес-процесів присвячені праці при реінжинірингу: М. Хаммер та Дж. Чампі [1], В.В. Рєпин та В.Г. Елиферов [2], Б. Андерсен [3], Л.В. Єльнікова та П.В. Брінь [4]. Однак, не в повній мірі досліджені ієрархії рівнів саме бізнес-процесів управління при реінжинірингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення бізнес-процесів за класифікаційною ознакою за різновидами виробничо-ко-

Таблиця 1. Зв'язок між рівнями, процедурами та результатами при проведенні реінжинірингу на підприємствах

Рівні 1	Процедури 2	Результати 3
Бізнес-процеси управління	Перегляд політики і цілей. Зміна оргструктури та персоналу. Аналіз і контроль керівництва бізнес-процесів	Досягнення стратегічних цілей та конкурентоспроможності
Бізнес-процеси операційної діяльності	Підвищення якості продукту/послуги Автоматизація основних засобів. Взаємозаміна персоналу основних бізнес-процесів	Забезпечення доходу підприємства та задоволеності споживачів
Бізнес-процеси забезпечення	Скорочення часу, витрат та персоналу на виконання процесів. Мобілізація ресурсів. Заміна деяких процесів на аутсорсинг	Забезпечення фінансовими, кадровими та інженерно-технічними ресурсами

Авторська розробка.

мерційної діяльності. Відповідно до мети поставлено та вирішено такі завдання: надати їх перелік та здійснити ієрархічну залежність рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Бізнес-процеси машинобудівних підприємств виступають об'єктами для здійснення аналізу, оцінювання результатів, визначення доцільності та, при необхідності, його реінжинірингу. Досліджуючи сутнісні характеристики понятійно-категоріального апарату "реінжиніринг бізнес-процесів" і науково-методичні положення реінжинірингу бізнес-процесів було вдосконалено модель проведення на основі виділення класифікаційної ознаки бізнес-процесів за різновидами виробничо-комерційної діяльності підприємств.

Отже, така класифікація дозволить виявляти проблемні області діяльності підприємства та запроваджувати реінжиніринг взаємопов'язаних процесів спільного спрямування у контексті цілей розвитку. Виділивши у складі бізнес-процесів підприємства операційні процеси, процеси управління та процеси забезпечення операційної діяльності підприємства, зазначимо наступну класифікаційну модель:

— бізнес-процеси управління — це кардинальна зміна або суттєве перетворення процесів управління, що надасть можливість змінити систему керування всього підприємства в цілому та досягти поставлених цілей і способів реалізації стратегії у майбутньому;

— бізнес-процеси операційної діяльності — це кардинальна зміна або суттєве поліпшення процесів операційної діяльності підприємств, що надасть можливість змінити спеціалізацію, його основну діяльність. Такий вид реінжинірингу у свою чергу можна успішно запроваджувати тільки за умови взаємодії процесів центрального управління та процесів забезпечення операційної діяльності;

— бізнес-процеси забезпечення — це їх кардинальна зміна або суттєве поліпшення, результатом якого є вивільнення додаткових ресурсів та оптимізація їх використання у суміжних бізнес-процесах.

Встановлено зв'язок між рівнями, процедурами та результатами реінжинірингу, враховуючи класифікаційну ознаку бізнес-процесів (табл. 1).

Процесний підхід до управління машинобудівними підприємствами передбачає проектування бізнес-процесів. Інструментом дослідження та виявлення необхідної кількості та складу бізнес-процесів використовуємо проектний ландшафт бізнес-процесів машинобудівних підприємств, що ґрунтується на поєднанні ландшафту процесного підходу до управління міжнародного стандарту системи менеджменту якості ISO серії 9001 та карти бізнес-процесів верхнього рівня, що надає змогу проаналізувати бізнес-процеси та виявити їх взаємозв'язок з об'єктами управління у розрізі трьох основних блоків. Виділивши таку класифікаційну ознаку, що представлена вище, бізнес-процеси, наприклад, документообігу відносимо до бізнес-процесів управління, бо документування є процесом обліку та обігу операційної діяльності машинобудівних підприємств.

Нова модель проектування ієрархії рівнів бізнес-процесів управління, складається з моделі "As is", що у перекладі з англійської означає "Як є" та моделі "To be", що означає "Як має бути". На рисунку 1 зображуємо послідовність дій при реалізації реінжинірингу у створенні моделей бізнес-процесів.

Надалі для реалізації вище вказаної послідовності дій при проектуванні ієрархії рівнів бізнес-процесів вважаємо за потрібне дослідити існуючі бізнес-процеси машинобудівних підприємств. Загальна кількість функціонуючих бізнес-процесів на досліджуваних машинобудівних підприємствах 23, що розподілені серед трьох блоків, зазначимо наступне: 8 бізнес-процесів управління — М, 12 основних бізнес-процесів В та 2 бізнес-процеси забезпечення S. Також у попередніх дослідженнях нами було визначено три зони бізнес-процесів, за шкалою важливості-проблемності. Зона 1 включає ті процеси, що функціонують нормально та не потребують перепроєктування. Зона 2 охоплює ті процеси, у яких присутнє дублювання функціональних обов'язків. Зона 3 включає ті процеси, які потрібно кардинально перепроєктувати, тобто запроваджувати їх реінжиніринг бізнес-процесів управління. При розподілі відносимо бізнес-процеси ідентифікації та простежування, управління невідповідною продукцією/послугами до бізнес-процесів забезпечення. Документування, навчання персоналу, внутрішні перевірки, коригувальні та запобіжні дії до бізнес-процесів управління, що потребують першочергових дій при реінжинірингу (рис. 2).

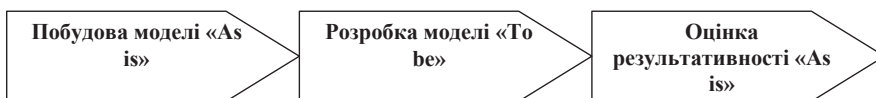


Рис. 1. Блок-схема проектування ієрархії рівнів бізнес-процесів

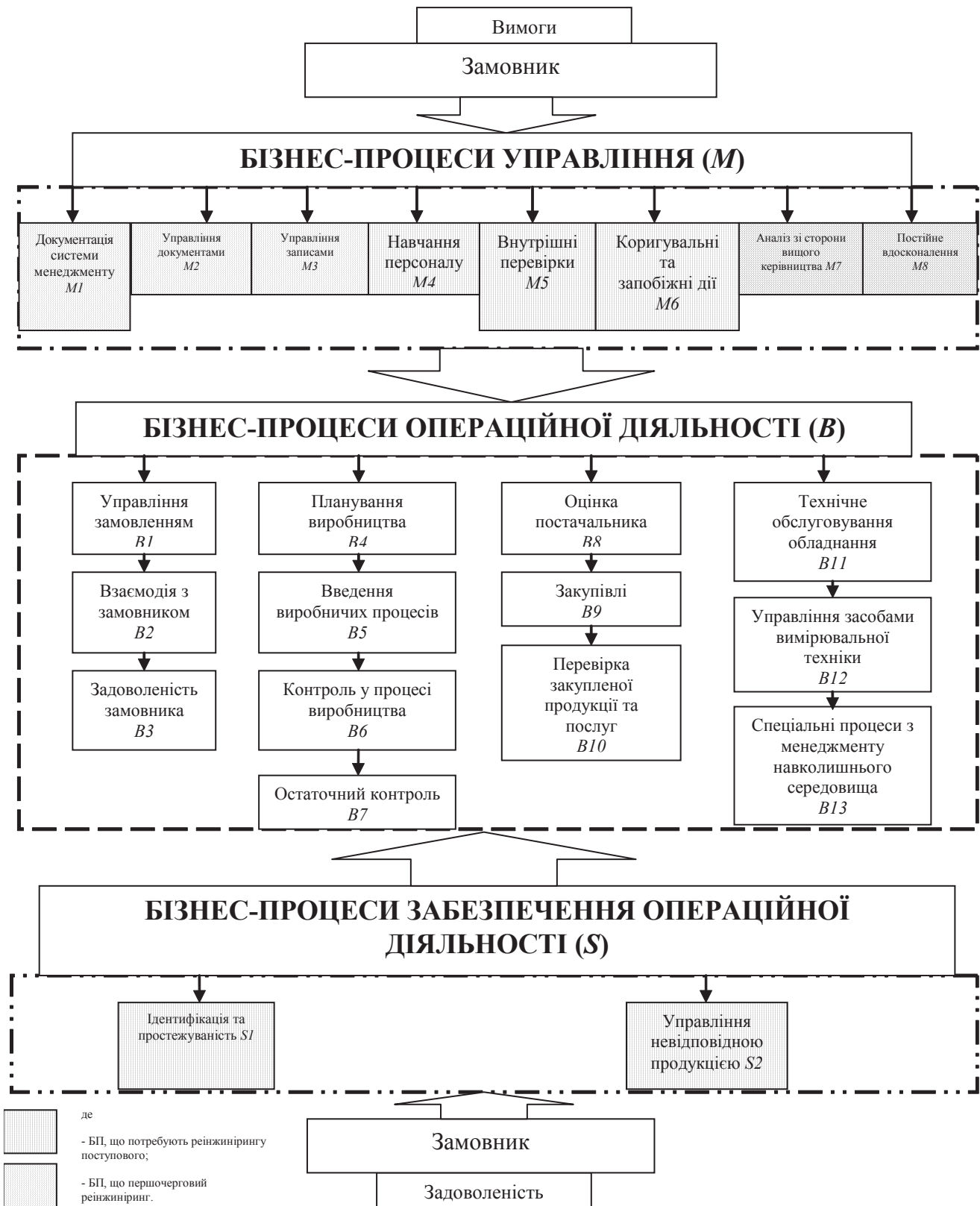


Рис. 2. Ієрархія рівнів реінжинірингу бізнес-процесів управління "Як є" ТОВ "Діконт" та ТОВ "Вестрон" за 2014 р. (розроблено автором)

Реалізація реінжинірингу на машинобудівних підприємствах, спроєктовано нову модель бізнес-процесів машинобудівних підприємств "Як має бути", що ґрунтується на моделі "Як є", у якій бізнес-процеси розмежовані за групами: М — бізнес-процеси управлін-

ня, В — бізнес-процеси операційної діяльності та S — бізнес-процеси забезпечення.

Зазначимо основні вдосконалення при ієрархії рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу:

— по-перше, три критично-проблемні бізнес-процеси: документація системи менеджменту М1; управління документами М2; управління записами М2. Отже, за результатами попередніх досліджень, ми вважаємо за доцільне об'єднати в один бізнес-процес: організація документообігу М1. Запропоновано об'єднати функціональні обов'язки та скоротити обсяги документації, також мінімізувати функції дублювання контролю та управління за документами;

— по-друге, об'єднано процеси основної діяльності за певними групами: група основних процесів надання послуг замовнику; група основних процесів виробництва; група основних процесів управління закупівлями; група основних процесів експлуатації та ремонту. Вирішимо проблему послідовності та паралельності бізнес-процесів, таким чином піднімаємо рівень ефективності функціонування бізнес-процесів;

— по-третє, постає потреба у поступовому реінжинірингу наступної зони бізнес-процесів, що і дозволить нам досягти оптимального результату у 20% перепроєктованих бізнес-процесів на підприємствах.

Також зазначимо бізнес-процеси управління, до яких відноситься процес навчання персоналу. На практиці вважається, що процеси управління виступають важливими та основними. На такі процеси розрахована лівова частка бюджету підприємства за рахунок, яких підприємство отримує прибуток. Натомість бізнес-процеси забезпечення виступають другорядними у виробничо-комерційній діяльності підприємства.

Вважаємо за доцільне мінімізувати наскільки необхідно бізнес-процеси забезпечення та перепроєктувати бізнес-процес навчання персоналу. Також вважаємо, що такі бізнес-процеси управління як аналіз зі сторони вищого керівництва S5 та постійне вдосконалення S6 виступають функціями управління та контролю за всією діяльністю підприємства та безпосередньо мають стратегічно важливе значення для реалізації та аналізу ієрархії рівнів реінжинірингу. Вищезазначені бізнес-процеси включаємо до блоку бізнес-процесів управління.

На основі систематизації та удосконалення теоретичних положень запропоновано понятійно-категоріальний апарат "реінжинірингу" та акцентовано увагу на застосуванні рівня охоплення реінжинірингу, використовуючи вищезгадану класифікацію видів бізнес-процесів. "Реінжиніринг бізнес-процесів управління" — це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, через управління ієрархією рівнів бізнес-процесів підприємств, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування і підвищення ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечуючи підрозділів з метою посилення і забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На підставі проведеного дослідження, було визначено ієрархію рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу, за класифікаційною ознакою виробничо-комерційної діяльності.

На підставі проведеного дослідження ієрархії рівнів реінжинірингу бізнес-процесів управління таких машинобудівних підприємств ТОВ "Діконт" та ТОВ "Вестрон"

надав змогу визначити їх недоліки та запропонувати пропозиції щодо їх вдосконалення.

З урахуванням вищезазначених пропозицій та недоліків бізнес-процеси були у подальшому перепроєктовані, що надало підстави до формування передумов реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління досліджуваних машинобудівних підприємств ТОВ "Діконт" та ТОВ "Вестрон".

Наукова новизна отриманих результатів полягає у науково-методичному підході до формування ієрархії рівнів бізнес-процесів управління при реінжинірингу, що на відміну від відомих, доповнений бізнес-процесами, які визначені за класифікаційною ознакою за різновидами виробничо-комерційної діяльності, що надасть можливість управляти, здійснювати діагностику та оцінювати функції і процедури бізнес-процесів та їх взаємозв'язок, з метою виявлення проблемних сфер у взаємопов'язаних процесів спільного спрямування в контексті цілей розвитку підприємства: операційних бізнес-процесів (кардинальна зміна або суттєве поліпшення процесів основної діяльності підприємств), бізнес-процесів управління (дозволить трансформувати систему керування всього підприємства в цілому та досягти поставлених цілей і способів реалізації стратегії) та бізнес-процесів забезпечення (результатом яких є вивільнення додаткових ресурсів та оптимізація їх використання в суміжних бізнес-процесах).

Подальших наукових розвідок потребує дослідження оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів управління при реінжинірингу ієрархії рівнів.

Література:

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи. — М.: Изд-во "Манн", Иванов и Фербер, 2006. — 288 с.
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2004. — 408 с.
3. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2003. — 272 с.
4. Єльнікова Л.В., Брінь П.В. Методичні засади розробки класифікації бізнес-процесів [Електроний ресурс]. — Режим доступу: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2011/S23/МЕТОДИЧНІ_ЗАСАДИ_РОЗРОБКИ_КЛАСИФІКАЦІЇ_БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.pdf

References:

1. Hammer, M. and Champi, J. (2006), Reengineering the corporation: a business revolution manifesto], Mann, Moscow, Russian Federation.
2. Repin, V. V. and Eliferov, V. G. (2004), Procesnyy podhod k upravleniu. Modelirovanie procesov [The process approach to management. Business Process Modeling], RIA Standarti i kachestvo, Moscow, Russian Federation.
3. Andersen, B. (2003), Bisnes procesi. Instrumenti sovershenstvovaniya [Business processes. Tools perfection], RIA Standarti i kachestvo, Moscow, Russian Federation.
4. Elinkova, L. V. and Brin, P. V. (2013), "Methodical bases of development classification of business processes", Kharkiv visnik NTU "HPI", [Online], vol. 1, available at: www.kpi.kharkov.ua/archive (Accessed 25 Aug 2013).
Стаття надійшла до редакції 04.01.2016 р.