

В. В. Дідух*Національний технічний університет України «КПІ», м. Київ***ІДЕНТИФІКАЦІЯ РЕІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПЕРЕПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

У науковій статті обґрунтовано та уточнено сутнісні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів. Проведено компаративний аналіз інструментів перепроєктування бізнес-процесів. Проаналізовано низку підходів до застосування інструментарію перетворень на підприємствах. Виявлено місце реінжинірингу серед поширеної інструментальної бази організаційної діяльності підприємств. Узагальнено визначення реінжинірингу бізнес-процесів, що базується на сферах застосування та рівні охоплення. Розроблено структурно-логічну схему взаємозв'язків інструментів перепроєктування.

Ключові слова: реінжиніринг бізнес-процесу, інструментарій перепроєктування, автоматизація, оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг.

В науковій статті обґрунтовано та уточнено сутнісні характеристики реінжиніринга бізнес-процесів. Проведено компаративний аналіз інструментів перепроєктування бізнес-процесів. Проаналізовано ряд підходів до застосування інструментарію перетворень на підприємствах. Обнаружено місце реінжиніринга среди распространённой инструментальной базы организационной деятельности предприятий. Обобщено определение реинжиниринга бизнес-процессов, которое основано на сферах применения и уровнях охвата. Разработано структурно-логическую схему взаимосвязей инструментов перепроектирования.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процесса, инструментарий перепроектирования, автоматизация, оптимизация, реорганизация, реструктуризация, инжиниринг.

The scientific article substantiates and specifies the essential characteristics of business processes reengineering. A comparative analysis of business processes reengineering tools is conducted. A number of approaches to the implementation of transformational tools in the framework of enterprise are analyzed. The position of reengineering among other widely used tools of organizational activity of the enterprise is defined. Generalized definition of business process reengineering, based on the scope and level of coverage, is elaborated. A structural logic chart of reengineering tools interconnections is developed.

Keywords: business process reengineering, reengineering tools, automation, optimization, reorganization, restructuring, engineering.

Діяльність промислових підприємств здійснюється в умовах невизначеності та постійно стикається з низкою проблем динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища, що кардинально впливають на роботу бізнес-процесів. Ці умови стимулюють пошук та застосування інструментарію перепроєктування бізнес-процесів з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на національному і закордонному ринках. Таким чином, перш ніж застосувати певний методичний підхід до функціональних змін на підприємстві, необхідно ідентифікувати інструментарій перепроєктування бізнес-процесів, виділити їхні характеристики та узгодити цілі підприємства з бажаними результатами. Кардинальним інструментом перепроєктування бізнес-процесів є реінжиніринг бізнес-процесів. Водночас існує ціла низка аналогічних організаційних заходів, покликаних внести зміни в процес управління: автоматизація, оптимізація, реорганізація, реструктуризація, інжиніринг тощо.

Теоретико-методологічним підґрунтям перепроєктування бізнес-процесів слугують наукові праці: О. О. Ільчука [1], П. В. Кутелева [2], А. В. Козаченко [3].

Порівнянню інструментарію організаційних перетворень присвячені дослідження: І. І. Мазура та В. Д. Шапіро [4], М. Д. Аістової [5], А. В. Бабакова [6], О. В. Пономарьова [7], Л. А. Козерод [8]. Водночас, не повною мірою виявлено місце реінжинірингу серед інших інструментів перепроєктування бізнес-процесів. Обмежений моніторинг характеристик реінжинірингу бізнес-процесів не дозволяє ідентифікувати його серед поширеної інструментальної бази.

Метою дослідження є уточнення сутності реінжинірингу та обґрунтування його індивідуальних характеристик серед інструментів перепроєктування. Для її досягнення планується вирішити такі завдання: провести порівняльний аналіз інструментарію перепроєктування бізнес-процесів, дослідити концептуальні підходи до інструментів перепроєктувань на підприємстві, що дозволить ідентифікувати реінжиніринг та уточнити його місце в системі організації виробництва.

Для уточнення сутності реінжинірингу здійснимо порівняльний аналіз у межах різного інструментарію перетворень, що відбувається на промислових підприємствах, а саме: автоматизація, оптимізація, реорганізація, реструктуризація та інжиніринг. Це дозволить нам виявити специфічні характеристики реінжинірингу бізнес-процесів.

Компаративний аналіз є підґрунтям для розуміння економічної природи реінжинірингу бізнес-процесів. Тому ми вважаємо за доцільне розглянути та проаналізувати й інші інструменти, що спрямовані на покращання виробничої діяльності підприємств (табл. 1):

Відмінність реінжинірингу бізнес-процесів та вищезазначених понять визначається тим, що зміст інших понять спрямований на поліпшення діяльності підприємства шляхом удосконалення існуючих бізнес-процесів. У свою чергу, реінжиніринг спрямований на суттєве перепроєктування бізнес-процесів і стрибкоподібне зростання економічних показників діяльності підприємства [1, с. 102]. Але, водночас, кардинальний підхід реінжинірингу використовують уже більш лояльно, тому на підприємствах перепроєктовують окремі бізнес-процеси та використовують природній чи діловий реінжиніринг.

Серед наукових досліджень, присвячених інструментарію перепроєктувань, виділяють 4 основні концептуальні підходи, присвячені сутнісним характеристикам реінжинірингу.

1-й концептуальний підхід. І. І. Мазур і В. Д. Шапіро вважають, що процеси реорганізації пов'язані зі змінами в організаційній та управлінській сферах, а процеси реструктуризації пов'язані зі всіма аспектами діяльності підприємства [4]. Зауважимо, що одним з інструментів реструктуризації є виведення підприємства з кризи за рахунок злиття чи поглинання та її застосовують у тому випадку, коли підприємство потрібно виводити з кризового стану. Водночас, реінжиніринг виступає ширшим і охоплюючим інструментом, тому що процеси реінжинірингу пов'язані зі всіма аспектами діяльності підприємства на будь-якій стадії розвитку, незалежно від фінансового стану і проблем підприємства. В залежності від класифікації реінжинірингу і методологічного підходу, виділяють кардинальні, масштабні перетворення всієї діяльності або часткові зміни проблемних процесів. Це робить реінжиніринг універсальним інструментом, що може бути застосований для суттєвого або поступового покращання функціонування підприємства.

Компаративний аналіз інструментів перепроєктувань*

№ п/п	Назва інструменту	Цілі перепроєктування	Спільне з реінжинірингом
1.	Автоматизація	Здійснення бізнес-процесів без втручання людини, підвищення економічних, енергомічних та інших показників якості процесу	Скорочення часу на виконання бізнес-процесів. Підвищення ефективності виробничого процесу. Підвищення безпеки. Підвищення екологічності. Підвищення економічності
2.	Оптимізація	Максимально ефективне використання внутрішніх бізнес-процесів підприємства.	Підвищення показників результативності, вартості, часу, якості, фрагментації бізнес-процесу
3.	Реорганізація	Виведення підприємства з кризового стану. Підвищення ефективності виробництва, посилення самостійності підрозділів, зменшення витрат на управління, підвищення гнучкості управління, збільшення швидкості обміну інформацією та прийняття управлінських рішень	Проведення реорганізації зверху вниз, скорочення числа рівнів управління (скорочення штату), зміна керівництва
4.	Реструктуризація	Виведення підприємства з кризи	Фінансове оздоровлення підприємства, збільшується випуск продукції і ринкової вартості власного капіталу; підвищується ефективність виробництва, покращуються економічні та фінансові показники функціонування компанії; посилюється конкурентоспроможність компанії за рахунок злиття чи поглинання
5.	Інжиніринг, бізнес-інжиніринг	Удосконалення бізнес-процесів підприємства методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами	Підготовка виробничих процесів для нормального перебігу виробництва та реалізації продукції, проектування бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі
6.	Реінжиніринг бізнес-процесів	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, вихід з кризи, підвищення ефективності управління, удосконалення, оптимізація, інжиніринг бізнес-процесів, реорганізація та реструктуризація підприємства на основі бізнес-процесів	Зниження витрати, збільшення продуктивності праці, підвищення швидкості виконання замовлень та послуг, покращання якості продукції, скорочення штату

*Складено автором на основі джерел [1–3; 9–12].

2-й підхід. М. Д. Аїстова вважає, що реструктуризація – це зміни організаційної структури та структури власності активів, у т. ч. реорганізація – це зміни в організаційно-правовій формі підприємства. А реінжиніринг – це зміни бізнес-процесів та функцій менеджменту [5]. Оскільки бізнес-процеси – це наскрізні

взаємопов'язані процеси підприємства, що охоплюють усі сфери функціонування виробничо-комерційної діяльності, а реінжиніринг – це кардинальні зміни усіх бізнес-процесів, то в залежності від поставлених цілей та обраних бізнес-процесів, підприємства застосовують реінжиніринг. З метою перетворень на рівні структури управління, управління персоналом, скорочення штату, зміна технології виробництва, підвищення інноваційності продукції та інше.

3-й підхід. А. В. Бабаков і О. В. Пономарьов вважають, що реструктуризація відрізняється від інших інструментів перетворень тим, що охоплює всі основні підсистеми структури підприємства, тоді як інші перепроєктують лише окремі з них. Тому реструктуризація є найбільш комплексною і глибокою формою перетворення і містить в собі комбінацію перетворень у формі модернізації, реінжинірингу, реорганізації [6–7]. Ми вважаємо, що реінжиніринг навпаки охоплює всі ланки перетворень підприємства і відрізняється способом перетворень, тривалістю та кількістю. Також реінжиніринг бізнес-процесів спрямований не тільки на виведення підприємств із кризового стану, але і на поліпшення усіх показників його діяльності.

4-й підхід. Л. А. Козерод вважає, що при здійсненні кардинальних змін у діяльності підприємства на основі реінжинірингу бізнес-процесів залучають інші інструменти перепроєктувань, що виконуються за умови чітко розробленої стратегії. За умови, що реорганізація – це зміни структури відділів, управління; реструктуризація – це зміна системи функціонування підприємства, форми власності [8]. Тому відповідно з таким розподілом ці інструменти можна віднести до реінжинірингу, якщо вони направлені на кардинальне та швидке покращання основних показників діяльності підприємства.

Цей інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів використовують на підприємствах у комплексі чи поєднанні, в залежності від цілей і поточного стану підприємства. Вибір окремого інструменту перепроєктування бізнес-процесів залежить від масштабу змін, що відбудуться на підприємстві. Потреба у застосуванні комплексу таких інструментів на підприємстві свідчить про кризовий чи проблемний стан підприємства. А отже, необхідне застосування кардинальних і масштабних перетворень у функціонуванні підприємства. Розмежуємо ці інструменти за рівнем охоплення процедури перетворених бізнес-процесів підприємства: Автоматизація < Оптимізація < Інжиніринг < Реорганізація < Реструктуризація < Реінжиніринг (рис. 1):

Структурно-логічна схема взаємозв'язків інструментів перепроєктування – це графічна система логічних зв'язків інструментарію перепроєктування бізнес-процесів. Схематичне зображення місця реінжинірингу серед інструментів перепроєктування дозволяє чітко ідентифікувати його серед поширеної інструментальної бази з метою уточнення та відображення наочності ступеня охопленості кожного інструменту.

Реінжиніринг має широку сферу застосування та тісно переплітається з іншими інструментами перепроєктування бізнес-процесів і відрізняється ступенем охоплення різноспрямованих процесів та функцій, залежить від масштабу змін, що відбудуться на підприємстві та застосуванням для будь-якого напряму здійснення підприємницької діяльності.

Вважаємо за доцільне узагальнити визначення реінжинірингу та акцентувати увагу на застосуванні і рівні охоплення реінжинірингу, використовуючи певну класифікацію видів бізнес-процесів. При впровадженні на підприємстві реінжи-

нірингу потрібно враховувати певні цілі та конкретизувати реальні умови середовища функціонування підприємств, від яких залежить вид реінжинірингу, покладений в основу моделювання бізнес-процесів підприємства.



Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язків інструментів перепроєктування
(Джерело: розроблено автором)

Реінжиніринг бізнес-процесів – це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, саме за рахунок їхнього кардинального перепроєктування і підвищення ефективності функціонування апарату центрального управління, основних та забезпечуючих підрозділів з метою посилення і забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування. З даного визначення впливають такі принципи проведення реінжинірингу:

1. Реінжиніринг обов'язково ґрунтується на перепроєктуванні тих бізнес-процесів, що вже функціонують на підприємстві.

2. До процедури здійснення реінжинірингу потрібно залучати управлінський апарат та працівників підприємства, оскільки саме вони добре орієнтуються в існуючих бізнес-процесах, відчують проблемні ситуації і можуть вміло та ефективно запроваджувати нові бізнес-процеси.

3. Реінжиніринг бізнес-процесів потрібно застосовувати на підприємствах, що прагнуть підвищити ефективність своєї виробничо-комерційної діяльності. Нові перепроєктовані бізнес-процеси, у більшості випадків, зможуть покращити основні показники, такі як продуктивність, прибутковість та ефективність, що забезпечить вихід підприємства з проблемної ситуації, кризи чи банкрутства.

4. Реінжиніринг доцільно використовувати у комплексі інструментарію перепроєктування бізнес-процесів, тому що він охоплює певний спектр процедур.

Висновки. Питання, що стали предметом розгляду даної наукової статті, спрямовані на ідентифікацію інструментарію до перепроєктування бізнес-процесів управління підприємством з метою уточнення сутності реінжинірингу та обґрунтування його індивідуальних характеристик.

Новизна отриманих результатів полягає у розробці структурно-логічної схеми взаємозв'язків інструментів перепроєктувань, з метою виявлення місця реінжинірингу серед інших інструментів перепроєктування бізнес-процесів.

Подальших наукових розвідок потребує дослідження процесного управління, в основні якого є процес, що виступає предметом дослідження реінжинірингу,

з метою ідентифікації бізнес-процесів підприємства та обґрунтування їхньої класифікації і сутнісних характеристик.

Бібліографічні посилання

1. **Ільчук О. О.** Особливості реінжинірингу трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання / О. О. Ільчук, Н. Р. Тимошенко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.11.
2. **Кутелев П. В.** Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев, И. В. Мишурова. – М. : МарТ ; Ростов н/Д. : МарТ, 2003. – 176 с.
3. **Козаченко А. В.** Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів: CASE – засоби моделювання [Електронний ресурс] / А. В. Козаченко маркетингу. – Режим доступу : <http://www.easy-code.com.ua>
4. **Мазур И. И.** Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Экономика, 2001. – 456 с.
5. **Аистова М. Д.** Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альбина Паблишер, 2002. – 287с.
6. **Бабаков А. В.** Научное представление о реструктуризации и ее основные направления / А. В. Бабаков // Актуальные проблемы лесного комплекса : сбор. науч. трудов по итогам междунар. науч.-техн. конф. / Под ред. Е. А. Панфилова. – Брянск : БГИТА, 2007. – Вып. 20. – С. 154–159.
7. **Пономарьов О. В.** Сутність та складові реструктуризації підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Пономарьов. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-ourinals/PSPE/2009_2/Ponomaryov_209.htm
8. **Козерод Л. А.** Реинжинирнг бизнес-процессов промышленного предприятия (на примере машиностроения) : автореф. дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Л. А. Козерод. – М., 2009.
9. Економічний словник-довідник / [авт.- уклад. Мочерний С. В.] – К. : Феміна, 1995. – 367 с.
10. **Демьянов А. К.** Хозяйственное право / А. К. Демьянов. – М. : Альфа-М, 2000. – 320 с.
11. Мала гірнича енциклопедія. В 3-х т. / за ред. В. С. Білецького. – Донецьк : Донбас, 2004.
12. **Райзберг Б. А.** Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 496 с.

Надійшла до редколегії 22.09.2013