

УДК 658.512.4

Черкас Д.М.

здобувач кафедри політичної економії  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

## ВИЗНАЧЕННЯ НЕДОЦІЛЬНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРИ РЕІНЖИНІРИНГУ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### DEFINITION OF INAPPROPRIATE BUSINESS PROCESS FOR THE REENGINEERING OF KEY BUSINESS PROCESSES AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

Визначено ключові категорії для виявлення доцільності реінжинірингу на підприємстві. Розглянуто ознаки, які можна віднести до головних факторів результативності діяльності підприємства. Розроблено методичний підхід до визначення недоцільних бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Побудовано матрицю залежності головних факторів результативності діяльності підприємства та компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес. Запропоновано використання SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-процес, реінжиніринг, промисловість, машинобудування, підприємство, SWOT-аналіз.

#### АННОТАЦИЯ

Определены ключевые категории для выявления целесообразности реинжиниринга на предприятии. Рассмотрены признаки, которые можно отнести к главным факторам результативности деятельности предприятия. Разработан методический подход к определению нецелесообразных бизнес-процессов на промышленном предприятии. Построено матрицу зависимости главных факторов результативности деятельности предприятия и компетентности персонала, который выполняет бизнес-процесс. Предложено использование SWOT-анализа для определения сильных и слабых сторон предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, реинжиниринг, промышленность, машиностроение, предприятие, SWOT-анализ.

#### ANNOTATION

Identified key categories to determine the feasibility of re-engineering in the enterprise. Are considered signs that can be attributed to factors of successful implementation of reengineering. The developed methodical approach to the definition of inappropriate business processes in an industrial plant. Built matrix according to the main performance factors of the company and the competence of the personnel performing the business process. Proposed use of the SWOT-analysis to determine the strengths and weaknesses of the company.

**Keywords:** business process re-engineering, industry, machine-building, enterprise, SWOT analysis.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах найбільш актуальною проблемою є підвищення ефективності діяльності промислового сектора як ядра економічної системи в цілому. Ринкова трансформація української економіки здійснила значний вплив на діяльність промислових підприємств. В сучасних умовах місце підприємства на ринку визначається не тільки темпами розширення виробництва, але і рівнем організації на ньому бізнес-процесів. Вважаємо за необхідне дослідити методи під-

вищення ефективності діяльності підприємств, способи реконструювання наявного бізнесу з використанням нових технічних досягнень. Одним з таких підходів, що активізує бізнес-процеси підприємства і є реінжиніринг. Він не має нічого спільного з невеликими приватними або природними поліпшеннями, він покликаний забезпечити загальне зростання результативності. Реінжиніринг орієнтований на реалізацію принципів наскрізного управління ланцюжками операцій, що виконуються взаємодіючими підрозділами промислового підприємства з метою ефективною комбінації факторів виробництва для найкращого задоволення запитів споживачів. Але перш ніж впроваджувати реінжиніринг, необхідно зрозуміти його доцільність. Застосування реінжинірингу як сучасного методу реорганізації підприємства і підтверджує актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У статті використовувалися наукові результати, отримані вітчизняними і зарубіжними вченими, такими як Зіндера Е., Друкаря П., Ойхмана Е., Портера М., Фінгера П., Хаммера М., Чампі Д. та інших авторів. Актуальність цієї теми підтверджується також великою кількістю статей, опублікованих у різних виданнях, які стосуються реінжинірингу системоутворюючих бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне внеску дослідників у вивчення цього питання, необхідно зазначити, що застосування реінжинірингу на промислових підприємствах, а саме доцільність його використання залишається дискусійним. Також, проаналізувавши роботи вчених, можна зробити висновки про обмежену інформацію щодо факторів, які впливають на рішення щодо використання реінжинірингу. Саме ці проблеми вирішені у дослідженні.

**Метою статті** є розробка методичного підходу до визначення недоцільних бізнес-процесів при реінжинірингу основних бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві. Об'єктом дослідження є процес реінжинірингу на про-

мисловому підприємстві. Предмет – методичне забезпечення використання реінжинірингу бізнес-процесів на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перехід до реінжинірингу бізнес-процесів можна вважати доцільним, якщо при цьому підприємство набуває певні конкурентні переваги і не втрачає ті, що вже сформувалися, досягаючи поставлених цілей. Для виділення сфер діяльності, досягнення позитивних результатів у яких гарантує успіх в конкурентній боротьбі компанії, пропонується провести метод аналізу SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) [3, 11-13].

SWOT-аналіз дозволяє менеджерам краще розуміти і відповідати тим факторам, які мають найбільший зараз і потенційний вплив на діяльність організації [8]. Ці чинники можна назвати головними факторами результативності діяльності підприємства, до яких слід прагнути, щоб домогтися успіху. Головні фактори результативності існують всередині або поза організації і мають можливість чинити постійний і довготривалий вплив на здатність підприємства відповідати своїм конкурентним цілям. Головні фактори результативності зазвичай впливають на організацію в цілому і вимагають розміщення великих ресурсів для підтримки ефективної роботи [5, 9].

Метод SWOT-аналізу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз. При категоризуванні факторів менеджери часто покладаються на власний досвід, розділяючи їх на ті, що підлягають контролю і ті, що не підлягають контролю, на загрози і можливості [8]. Однак, в контексті проведення цього аналізу з метою виявлення доцільності реінжинірингу підприємства можливий розгляд цього методу з позиції шести ключових категорій:

1. Продуктової. Аналіз актуальності продуктової лінійки компанії, технічного (споживчого) рівня і рівня якості продукції, що випускається, є пріоритетним і першочерговим при формуванні та виявленні як сильних сторін і можливостей для розвитку, так і для своєчасного усунення загроз і слабких сторін.

2. Процесної. Для коректної організації процесного управління необхідно визначення послідовності організації бізнес-процесів і їх взаємозв'язку, виявлення критеріїв і методів результативності при здійсненні та управлінні цими процесами, а також забезпечення достатності ресурсів та інформації, необхідних для підтримки цих процесів і їх відстеження.

3. Клієнтської. При формуванні потенціалу зростання компанії необхідно враховувати і аналізувати ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів.

4. Дистрибутивної. Ефективність системи руху товару визначається підвищенням рівня

забезпеченості, своєчасності та безперервності постачання господарюючих суб'єктів продукцією на основі створення умов для маневрування матеріальними ресурсами, збільшення обсягів комерційно-посередницьких послуг, високого ступеня інформованості, координації та збалансованості процесів виробництва і продажів [5].

5. Фінансової. Від повноти, безперервності, відповідності фінансових потоків потокам руху товарів, необхідних для створення виробничих ресурсів і здійснення на цій основі виробництва товарів, залежить, в кінцевому підсумку, розвиток, інноваційні та інвестиційні процеси підприємства.

6. Адміністративної. Можливості організації, власні ресурси, інфраструктура, що дозволяють підприємству створити продукцію більш привабливою як за ціновими, так і за не ціновими критеріями.

Це бачення методу SWOT-аналізу дозволяє концентруватися не тільки на всьому бізнесі в цілому, але і на окремих його бізнес-процесах, що необхідно при виділенні головних факторів результативності діяльності підприємства.

До головних факторів результативності належать сфери управлінської, виробничої діяльності компанії, яким необхідно приділяти особливу і постійну увагу, домагаючись в них максимальних результатів [6, 10]. Головні фактори результативності діяльності підприємства – це не тільки сфери, життєво важливі для нинішнього процвітання компанії, але і для її майбутніх успіхів.

До головних факторів результативності можна віднести наступні ознаки [6]:

- значна частка ринку (або найбільша частка ринку);
- наявність зростаючої споживчої бази і прихильності споживачів;
- компетентність персоналу;
- присутність в сприятливій стратегічній групі;
- наявність лідируючої або відмінної стратегії;
- ринкова популярність, що перевищує середню по галузі;
- концентрація в швидкозростаючих ринкових сегментах;
- прибуток вище середнього по галузі;
- керівництво, що володіє творчим підходом і підприємницьким духом;
- сильно індивідуалізована продукція;
- перевага у витратах;
- технологічні та інноваційні можливості вище середніх по галузі;
- готовність використовувати сприятливі можливості.

Визначення взаємозв'язку і впливу головних факторів результативності на бізнес-процеси підприємства, а також рівень компетентності їх виконання, дозволяє скласти матрицю визначення недоцільних бізнес-процесів (рис. 1).

Бізнес-процес (БП)	Головні фактори результативності діяльності підприємства					Важливість БП (1-У)	Рівень компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес (А-С)
	ГФР 1	ГФР 2	ГФР 3	ГФР 4	ГФР У		
БП 1	•	•	•		•	4	А
БП 2		•	•			2	В
БП 3	•					1	С
БП Х	•	•		•	•	4	В

Рис. 1. Матриця залежності головних факторів результативності діяльності підприємства та компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес

Важливість бізнес-процесів (кількість головних факторів результативності, на які впливає бізнес-процес)	Х			
	4	БП 1	БП Х	
	3			
	2			
	1		БП 2	БП 3
		А	В	С
		Рівень компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес		
		Зона 3. Низький рівень	Зона 2. Середній рівень	Зона 1. Високий рівень

Рис. 2. Матриця визначення недоцільних бізнес-процесів

За матрицею залежності головних факторів результативності діяльності підприємства та компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес, визначаються взаємозв'язки між бізнес-процесами і головними факторами результативності.

- Кількість факторів, що мають вплив на кожен окремий бізнес-процес. Бізнес-процеси, на які впливає більша кількість факторів результативності, є найбільш критичними для організації. Цей взаємозв'язок дозволяє виявити відносну оцінку важливості процесу.

- Рівень компетентності, який показує наскільки раціонально виконуються бізнес-процес.

При переході до реінжинірингу бізнес-процеси організації повинні відбиратися виходячи з ранжирування за важливістю, компетенції виконання. Для оцінки рівня компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес за кожним бізнес-процесом і визначення їх ефективності пропонується застосування методу експертних оцінок за 3-ох ступінчастою шкалою: А – достатній рівень, В – середній рівень, С – незадовільний рівень [1-6].

При визначенні перспектив за певними бізнес-процесами складається матриця визначення недоцільних бізнес-процесів.

Зона з високим рівнем необхідності перетворень вимагає особливої уваги, так як включає

процеси з низькою стратегічною важливістю та низьким рівнем компетентності по бізнес-процесу. Бізнес-процеси, що мають низький рівень впливу факторів результативності, підлягають докладному опису і визначення меж змін.

Бізнес-процеси, що потрапляють в зону 1, мають високий рівень необхідності перетворень, в зону 2 – середній. Бізнес-процеси зони 3 раціональні і не вимагають реінжинірингу.

Запропонована в цілях дисертаційного дослідження матриця є простим і зручним аналітичним інструментом визначення недоцільних бізнес-процесів на підприємстві, що дозволяє керівництву швидко приймати рішення про проведення реінжинірингу бізнес-процесів, використовуючи головні фактори результативності діяльності підприємства.

**Висновки.** Таким чином, розроблений методичний підхід до визначення недоцільних бізнес-процесів машинобудівного підприємства, що відрізняється використанням SWOT-аналізу для визначення факторів, які мають зараз найбільший і потенційний вплив на діяльність організації, а також побудовою матриці залежності головних факторів результативності діяльності підприємства та компетентності персоналу, що виконує бізнес-процес, дозволяє виконувати проекти з ефективного реінжинірингу бізнес-процесів на машинобудівному підприємстві.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Базадзе Н.Г. Организационное проектирование и развитие управленческого потенциала наукоемкого производства. – М.: АМИ, 2002. – 228 с.
2. Долан Э. Дж., Линдсей Д. Е. Рынок: микроэкономическая модель. – СПб., 2012. – 184 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2010. – 256 с.
4. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и современные информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
5. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
6. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. Управление это наука и искусство. – М.: Экономика, 2012. – 314 с.
7. Аналитический журнал СЮ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cio.com/article/40380/OutsourcingJ3efinition\\_and\\_Solutions#1](http://www.cio.com/article/40380/OutsourcingJ3efinition_and_Solutions#1)
8. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controling/benchmarking\\_meths.shtml](http://www.cfin.ru/management/controling/benchmarking_meths.shtml)
9. Сравнительный анализ инструментальных средств бизнес-инжиниринга / Бизнес Инжиниринг Групп. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://bigc.ru/instruments/compare/vs\\_bp/](http://bigc.ru/instruments/compare/vs_bp/)
10. Реинжиниринг и инновационные деловые процессы. Особенности реинжиниринга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.tarefer.ru/55/100359/index.html>
11. Harrington H.J. Business Process Improvement. – New-York, 1991. – 296 p.
12. Hummer M. The superefficient company // Harvard Business Review. – September 2011. – P. 82-91.
13. Michael F. Corbett and Assoc, Ltd. Outsourcing Consolidation: Trends, Predictions and Impacts. The 2012 Outsourcing world summit. – Disney Contemporary Resort in Lake Buena Vista, Florida. – February 20 – 22, 2012. – 118 p.
14. Vasilenko M.J. Development of restructuring mechanisms of middle-sized bakery companies// International Journal of Advanced Studies. – 2012. – V. 2, № 2. – P. 1-5.