

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ

METHODICAL ASPECTS OF IMPROVEMENT

ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES

Ключові слова: *бізнес-процеси, методи вдосконалення, реінжинірінг, стратегічний аналіз, діагностика.*

Ключевые слова: *бизнес-процессы, методы совершенствования, реинжиниринг, стратегический анализ, диагностика.*

Key words: *business processes, improvement methods, reengineering, strategic analysis, diagnostics.*

Постановка проблеми. Сучасна динаміка розвитку ринку товарів та послуг, низький обсяг проведення інновацій на підприємствах, що веде до зниження конкурентоспроможності продукції, зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Одним із прогресивних методів управління є процесно-орієнтоване управління, яке може оптимізувати господарську та інноваційну діяльність підприємств, покращити конкурентоспроможність та якість продукції.

Згідно статистики переважна більшість українських компаній в секторі підприємництва – це малі та середні підприємства, подібно до більшості країн по всьому світі. У 2017 році підприємства з кількістю найманих працівників менше 250 осіб становили понад 99% всіх підприємств в економіці підприємництва, на їх долю припадало 61% загальної зайнятості в

підприємстві, 54% загального обсягу реалізованої продукції та 47% створеної у підприємстві доданої вартості [1]. Актуальним питанням залишається зниження підприємницького ризику на всіх етапах життєвого циклу підприємств малого та середнього бізнесу із збереженням рівня конкурентоспроможності їх продукції (робіт, послуг), що, безумовно, потребує постійного удосконалення бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ефективність підприємницької діяльності під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів значною мірою залежить від ступеню змін, що вносяться в бізнес-процеси, впровадженням тієї чи іншої методики вдосконалення бізнес-процесів. В економічній літературі методикам вдосконалення бізнес-процесів різного терміну дії приділено достатньо уваги в працях багатьох закордонних та вітчизняних вчених, а саме: Хаммера М., Чампі Д., Ойхмана Е.Г., Шеєра А., Брімсона Д., Андерсена Б., Робсона М., Єліферова В.Г., Іпполітової І.Я., Криворучко О.Н., Кондратьєва В.В., Таранюка Л.М., Чаадаєва В.К., та інших. Але вважаємо за необхідне доповнити аналітичною складовою та економіко-аналітичною характеристикою можливості застосування цих методик на практиці.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз та узагальнення теоретичних та практичних підходів з вдосконалення бізнес-процесів у реалізації тактичних та стратегічних управлінських дій сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств спирається на аналіз методичного базису їх вдосконалення. Якість управління взаємопов'язаними бізнес-процесами залежить від пошуку та узгодження варіацій вдосконалення їх в залежності від ресурсних можливостей та стратегічних завдань бізнесу.

На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду розглянемо характеристику основних методичних підходів, що використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів (таблиця 1).

Таблиця 1

Основні методичні підходи, що використовуються
при вдосконаленні бізнес-процесів

№ з/п	Назва	Характеристика
1.	Швидкого аналізу	ґрунтується на виявленні проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.
2.	Структуризації функції якості	дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу. Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.
3.	Перепроєктування бізнес-процесів	заснований на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства
4.	Ідеалізації бізнес-процесів	полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці. При застосуванні даного методу потрібно абстрагуватися і представити певний бізнес-процес в ідеальному вигляді. Потім порівняти з тим, як він

		здійснюється, і внести необхідні зміни.
5.	Бенчмаркінг	спрямований на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств. Бенчмаркінг полягає в оцінці власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів і впровадженні кращих галузевих досягнень в свою діяльність.
6.	Реінжинірінг	фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства.

Джерело: складено авторами на основі [2,4,6,7]

Розглянемо детальніше метод реінжинірінгу. Ризик реінжинірінгу досить великий, але передумови невдач полягають не в загадковості реінжинірінгу, а в порушенні правил його проведення. Основне в стратегії управління реінжинірінгом - уникати глобальних помилок. При проведенні реінжинірінгу часто зустрічаються наступні характерні помилки (таблиця 2):

Таблиця 2

Напрямки вирішення проблем реінжинірінгу бізнес-процесів

№ з/п	Проблеми	Напрямки вирішення	Аналітична складова
1.	Поліпшення наявного процесу замість його перепроєктування	Радикальна перебудова дій замість часткових поліпшень	Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності
2.	Несистемний підхід до відновлення	Проведення усіх необхідних дій в областях проектування,	Проектний аналіз, аналіз організаційної

		організаційної структури, системи управління і оцінок	структури, формування системи показників-індикаторів
3.	Неправильна оцінка рівня корпоративної культури компанії	Впровадження системи управління з новітніми цінностями із винагородженням їхньої підтримки	Управлінський аналіз
4.	Непоследовність освоєння новації в обмеженій постановці задачі	Задачу ставити широко без обмежень області дії	Стратегічний аналіз
5.	Нераціональний розподіл задач по освоєнню інновації	Виконувати реінжинірінг зверху вниз із потрібною широтою поглядів на діяльність компанії	Аналіз компетенцій персоналу компанії
6.	Недостатнє ресурсне забезпечення інновації	Значні інвестиції в програму проведення реінжинірінгу	Інвестиційний аналіз

Джерело: складено авторами за [3,5]

Розвиваючи аналітичну складову реінжинірінгових заходів у контексті управління бізнес – процесами, зупинимося на виборі методів аналізу. Для реінжинірінгу використовується багато напрямів [8,с.124]:

- методи об'єктно-орієнтованого моделювання;
- методи CASE-технологій;
- методи інженерії знань;
- методи імітаційного моделювання процесів;
- методи швидкої розробки додатків RAD (Rapid Application Development);
- методи моделювання у середовищі «ARIS»;
- методи вартісного аналізу;
- методи визначення ефективності напрямів РБП;
- критеріальні методи;

- метод моделювання РБП із застосуванням нейромережних технологій;
- метод оцінки рівня ризикованості напрямів РБП;
- метод вибору стратегічних напрямів реінжинірингу бізнес-процесів;
- метод експрес - оцінювання.

Використання всіх напрямів аналізу одночасно для підприємства є неможливим. Вибір методу безпосередньо залежить від обраної стратегії. Підприємство повинно вирішити, який тип конкурентної переваги воно хоче отримати і в якому напрямку це можливо [9,с.143].

На практиці різні організації розробили різні підходи до методології постійного поліпшення процесів. Розглянемо процес аналізу і вирішення проблем в компанії "Ксерокс", який складається з шести етапів [10]:

- 1) виявлення і відбір проблеми - визначення і опис поточного і бажаного станів (виявлення невідповідності);
- 2) аналіз проблеми - виявлення ключових причин і ранжування їх за важливістю (пошук причин виниклих невідповідностей);
- 3) вироблення можливих рішень - документування можливих рішень (перелік коригуючих дій);
- 4) вибір і планування реалізації рішення - вироблення плану проведення і оцінки змін (розробка плану коригувальних дій);
- 5) реалізація рішення - виконання узгоджених планів (реалізація планів коригувальних дій);
- 6) оцінка рішення - узгоджена оцінка результативності рішення. Ухвалення рішення про розгляд нової проблеми (оцінка результативності коригувальних дій).

Слід зазначити, що методика, яка об'єднує в собі підходи до реінжинірингу «розвитку», існує (методика Д. Харрінгтона) [11,с.7-11], а методика, яка об'єднує в собі підходи кризового реінжинірингу на основі стратегічного аналізу, в даний час відсутня. У зв'язку з цим, ми пропонуємо консолідовану методику реінжинірингу бізнес-процесів, засновану на використанні методів стратегічного аналізу.

Цикл процесу аналізу і вирішення проблем в компанії "Ксерокс" був нами модифікований і застосований до реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням аналітичної складової. Розробка аналітичного інструментарію орієнтована на конкретні завдання до початку стадії ініціалізації проекту РБП та дозволяє створити загальну схему, яка є простим і послідовним наочним орієнтиром для вивчення і подальшого використання. Зміст етапів РБП відображено в таблиці 3.

Розглянемо рекомендовані методичні підходи більш детально. Основа експертно – аналітичних методів - різні форми експертного опитування з подальшим оцінюванням і вибором найкращого варіанту. Наприклад, метод «мозкового» штурму переслідує основну мету - пошук нових ідей, їх широке обговорення і конструктивну критику. Основна гіпотеза полягає в припущенні, що серед великої кількості ідей є, щонайменше, кілька хороших, що зокрема безпосередньо стосується визначення певного бізнес – процесу для реінжинірингу.

Таблиця 3

Методичні підходи проведення реінжинірингу бізнес – процесів

№ з/п	Етап РБП	Зміст етапу РБП	Рекомендовані методи
1.	Постановка завдання	Прийняття управлінського рішення щодо вибору напрямку	Експертно – аналітичні

		реінжинірингу бізнес – процесів	методи, мозковий штурм
2.	Визначення цілей та завдань	Вибір стратегічних напрямів РБП, які зумовлюють обрання певного бізнес – процесу для реінжинірингу	SWOT – аналіз; Аналіз життєвого циклу продукції
3.	Стратегічне планування	Формування прогнозів результативності проведення РБП; формування системи відповідності цілей та результатів РБП	Метод дерева цілей Матричні методи стратегічного аналізу
4.	Ідентифікація бізнес - процесів	Ранжування і аналіз бізнес – процесів; побудова моделей організаційної структури; визначення ключових чинників успіху на основі формування схем ланцюжків створення цінностей	Побудова графічних моделей процесів; Аналіз ланцюжка цінностей
5.	Перепроєктування бізнес - процесів	Створюються нові бізнес-процеси, проводиться їхнє пробне пілотне тестування; створюється нова організаційна структура, проводиться повне впровадження перепроєктованих процесів	Бенчмаркінг; DEA – аналіз
6.	Впровадження та оцінка результатів РБП	Аналіз досягнення заданих на початку реінжинірингу критеріїв ефективності функціонування бізнес - процесів, впровадження системи контролю і моніторингу	Економіко – математичне моделювання; моніторинг; Методи ARIS Toolset

Джерело: складено авторами за [10,13,14]

Метод DEA (аналіз середовища функціонування) є широко відомий аналітичний метод бенчмаркінгу. Він заснований на побудові так званої межі

ефективності в багатовимірному просторі вхідних і вихідних змінних, що описують об'єкти, ефективність яких потрібно визначити. Такими об'єктами можуть бути як підприємства, організації, університети, банки, процеси та ін. (Inputs), тобто ресурси, які використовуються, так і вихідні (out-puts), тобто отримані результати. За допомогою методу DEA будується межа виробничих можливостей, відповідно до якої здійснюється порівняння і визначення найбільш ефективних з них [14,с.103]. Програмна реалізація DEA- аналізу в середовищі Excel представляє завдання параметрів, роботу з базами даних, забезпечення зручного і зрозумілого для користувача інтерфейсу.

При реалізації другого етапу, при виборі стратегічних напрямів РБП, які зумовлюють обрання певного бізнес – процесу для реінжинірингу рекомендується використовувати розроблену систему показників SWOT-аналізу.

Вище досягнення управління підприємством в межах стратегічної концепції життєвого циклу продукції полягає в умінні точно визначити момент часу, коли варто почати диверсифікацію виробництва й «зачати» життєвий цикл нового продукту або обрати певний бізнес – процес для реінжинірингу.

Дерево цілей являє собою головний інструмент ув'язки цілей вищого рівня з конкретними засобами їх досягнення на нижчому рівні через ряд проміжних ланок. При цьому в поняття цілей на різних рівнях вкладається різний зміст: від об'єктивних потреб і бажаних напрямків розвитку на верхньому рівні до вирішення завдань і здійснення окремих заходів на нижніх рівнях. Метод дерева цілей дозволяє структурувати процес та встановити критерії оптимальності.

Матричні методи стратегічного аналізу об'єднують в собі відомі підходи McKinsey, Boston Consulting Group, Bain Consulting.

Методика аналізу ланцюжків створення цінності М. Портера [13, с.67-102] концентрується на визначенні ключових факторів успіху і потреб клієнтів процесів.

Методи ARIS Toolset – інструменти, які розраховані на багато користувачів при проведенні аналізу робочих процесів підприємств, що підтримує розробку складних інформаційних систем і супроводжує весь цикл розробки «аналіз – проектування – реалізація»[10].

Висновки з проведеного дослідження. Отримані результати можуть бути використані для вирішення таких прикладних задач, як діагностика відповідності бізнес-процесів підприємства та ланцюжків створення цінності місії, стратегії та вимогам зацікавлених сторін, вибір оптимального підходу до реінжинірингу та реалізації проекту реінжинірингу, заснованого на стратегічному аналізі.

Стратегічний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів дозволить перепроєктувати та змінити бізнес-процеси підприємства таким чином, що вони будуть сприяти досягненню довгострокових цілей підприємства і реалізації ключових конкурентних переваг.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Офіційний сайт Держкомітету статистики України. URL: <https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu>, (дата звернення: 20.08.2019).
2. Бедрій Д.І., Семко І.Б. Вдосконалення бізнес-процесів організації з врахуванням ризиків. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2015. №1 (1110). С. 104-110.

3. Гончарова О. Реінжинірінг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка, Серія «Економіка»*. 2013. № 10(151). С.78-82.
4. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 124-135.
5. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірінгу бізнес-процесів на підприємстві. *Збірник наукових праць Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2016. Випуск 13. С. 264-270.
6. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 3(98). Частина 1. С. 113-122.
7. Яворська Т.І. Методологія вдосконалення управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 2(37). С. 154-161.
- 8.Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірінгу бізнес-процесів промислових підприємств. *Вісник СумДУ, Серія “Економіка”*. 2015. №1. С.119-124.
9. Медынский В.Г, Ильдеменов С.В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. М : Юнити, 1999. С.143 – 144.
10. Моделирование бизнеса. Методология ARIS / М. Каменновата та ін. М.: Серебряные нити, 2001. URL: <https://www.twirpx.com/file/216095/>(дата звернення 29 липня 2019).
11. Реинжиниринг бизнес-процессов : Полный курс MBA / Н. М.Абдикеев та ін. М.: Изд-во Эксмо, 2005. 592 с.

12. Адлер, Ю. П., Хунузиди Е. И., Шпер В.Л. Методы постоянного совершенствования сквозь призму цикла Шухарта-Деминга. *Методы менеджмента качества*. 2005. № 3. URL: [https:// quality. eur.ru / MATERIALY10/metod_s-d.htm](https://quality.eur.ru/MATERIALY10/metod_s-d.htm) (дата звернення 10 серпня 2019).

13. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [/пер. с англ. Е. Калинина. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 715 с.

14. Барилевич О.М. Застосування DEA - аналізу в конкурентному бенчмаркінгу на прикладі молокопереробних підприємств. *Економіка АПК*. 2012. № 5. С. 102-105.

REFERENCES:

1. [Oficijnyj sajt Derzhkomitetu statystyky Ukrainy \[Official site of the State Statistics Committee of Ukraine\]](https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu), URL: <https://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu>, (accessed 20 August 2019).
2. Bedrij D.I., Semko I.B. (2015) Vdoskonalennja biznes-procesiv orghanizaciji z vrakhuvannjam ryzykiv [Improving the business processes of the organization with risk]. *Visnyk Nacionaljnogho tekhnichnogho universytetu «Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut»*, 1 (1110), pp.104-110.
3. Ghoncharova O. (2013) Reinzhiniringh biznes-procesiv jak metod procesnogho upravlinnja [Business Process Reengineering as a Process Management Method]. *Visnyk Kyjivsjkogho nacionaljnogho universytetu im. Tarasa Shevchenka, Serija «Ekonomika»*, 10 (151), pp.78-82.
4. Dubinina V.V. (2016) Racionalizacija upravlinnja biznes-procesamy pidpryjemstv: pidkhody ta metody [Streamlining enterprise business process management: approaches and methods], *Ekonomichnyj prostir*, 113, pp. 124-135.

5. Ippolitova I.Ja. (2016) Efektyvnistj zdijsnennja reinzhiniringhu biznes-procesiv na pidprijemstvi [Effectiveness of business process reengineering at the enterprise], *Zbirnyk naukovykh pracj Mykolajivsjkogho nacionaljnogho universytetu imeni V.O. Sukhomlynsjkogho «Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky»*, 13, pp. 264-270.
6. Tigharjeva V.A., Stankevych I.V. (2016) Analiz isnujuchykh pidkhodiv ta metodiv ocinjuvannja biznes-procesiv pidprijemstv ta orghanizacij [Analysis of existing approaches and methods of evaluating business processes of enterprises and organizations], *Visnyk KrNU imeni Mykhajla Ostroghradsjkogho*, 3(98), pp. 113-122.
7. Javorsjka T.I. (2018) Metodologhija vdoskonalennja upravlinnja biznes-procesamy u siljsjkoghospodarsjkykh pidprijemstvakh [Methodology for improving business process management in agricultural enterprises], *Zbirnyk naukovykh pracj Tavrijsjkogho derzhavnogho aghrotekhnologhichnogho universytetu (ekonomichni nauky)*, 2(37), pp. 154-161.
8. Taranyuk L. M. (2015) Teoretiko-metodologichni zasadi upravlinnja viborom napryamiv reinzhiniringu biznes-protsesiv promislovikh pidprijemstv [Theoretical and methodological principles of managing the direction of reengineering business processes of industrial enterprises]. *Visnik Sums'kogo derzhavnogho universitetu. Seriya "Ekonomika"*, 1, pp.119-124.
9. Medynskiy V.G. & Il'demenov S.V. (1999) *Reinzhiniring innovatsionnogo predprinimatel'stva* [Reengineering of innovative entrepreneurship]. Moscow: Yuniti, pp.143-144 (in Russian)
10. Kamennova M., Gromov A. , Ferapontov M. , Shmatalyuk A. (2001) Modelirovanie biznesa. Metodologiya ARIS [Business modeling. ARIS Methodology]. Available at: [http:// https://www.twirpx.com/file/216095/](http://https://www.twirpx.com/file/216095/) (accessed 29 July 2019).

11. Abdikeev N. M., Dan'ko T. P., Il'demenov S. V., Kiselev A. D. (2005) Reinzhiniring biznes-protsessov [Business process reengineering]. *Polnyy kurs MBA*[Complete MBA course]. Moscow: Eksmo. 592 p. (in Russian)
12. Adler Yu. P., Khunuzidi E. I., Shper V.L. (2005) Metody postoyannogo sovershenstvovaniya skvoz' prizmu tsikla Shukharta-Deminga [Methods of continuous improvement through the prism of the Shekhart-Deming cycle]. *Metody menedzhmenta kachestva* (electronic journal), no 3. Available at: http://https://quality.eup.ru/MATERIALY10/metod_s-d.htm (accessed 10 August 2019).
13. Porter M. (2006) *Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoychivost'* [Competitive advantage: how to achieve high results and ensure its sustainability]. Moscow: Al'pina Biznes Buks (in Russian)
14. Barilovich O.M. (2012) Zastosuvnnya DEA- analizu v konkurentnomu benchmarkingu na prikladi molokopererobnikh pidpriemstv [Zastosuvnnya DEA-analysis in competitive benchmarking on the application of milk processing products]. *Ekonomika APK*, 5, pp. 102-105.