

2. **Волков Д. Л.** Показатели результатов деятельности: использование в управлении стоимостью компании / Д. Л. Волков // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Том 3. – № 2. – С. 3 – 42.
3. **Емельянов А. М.** Основные этапы эволюции концепций управления стоимостью компаний / А. М. Емельянов, Е. А. Шакина // Корпоративные финансы. – 2008. – № 4(8). – С. 79 – 87.
4. **Запорожский А.** Оценка деятельности: новый взгляд / А. Запорожский // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfn.ru/press/zhuk/2006-3/12.shtml>
5. **Ивашковская И. В.** Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту / И. В. Ивашковская // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Том 2. – № 4. – С. 113 – 132.
6. **Шишкин А. А.** Взгляд на стоимостной подход к управлению / А. А. Шишкин [Электронный ресурс]. – Режим

- доступа : [http://www.cfn.ru/management/finance/valman/managerial\\_aspect.shtml](http://www.cfn.ru/management/finance/valman/managerial_aspect.shtml)
7. **Черемушкин С.** Магия финансовой метрики / Сергей Черемушкин // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cfn.ru/finanalysis/value/finance\\_metrics\\_2.shtml](http://www.cfn.ru/finanalysis/value/finance_metrics_2.shtml)
  8. **Jan F. Jacobs** Like EVA®, the CVA® Concept Cannot Stand the Test Either [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ssrn.com/abstract=378501>
  9. **Ottosson E.** Linking Capital Allocation to Individual Capital Expenditure Decisions / Erik Ottosson and Fredrik Weissenrieder. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.cva.se/img/QuestionsOfValue\\_eng.pdf](http://www.cva.se/img/QuestionsOfValue_eng.pdf)
  10. Value based management: Economic value added or cash value added by Fredrik Weissenrieder, 1998 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://doc.mbalib.com/view/2bd5acac20fd8b3c5cfc1470ab03ba84.html>

УДК 005.591.4:658

## СУТНІСТЬ І ПРИРОДА БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

МЕЛЬНИК Л. Г., ТАРАНЮК Л. М.

УДК 005.591.4:658

### Мельник Л. Г., Таранюк Л. М. Сутність і природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах

*У даній статті розглянуто сутність і природу бізнес-процесів при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах. Досліджено характеристики та особливості бізнес-процесів, сформовано концептуальну схему управління бізнес-процесом на виробництві.*

**Ключові слова:** бізнес-процес, характеристика, підприємство, схема управління, елемент, реінжиніринг бізнес-процесів.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 12.

**Мельник Леонід Григорович** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

**E-mail:** [lmelnyk@mail.ru](mailto:lmelnyk@mail.ru)

**Таранюк Леонід Миколайович** – кандидат економічних наук, доцент, докторант, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

**E-mail:** [lnt@ukr.net](mailto:lnt@ukr.net)

УДК 005.591.4:658

**Мельник Л. Г., Таранюк Л. Н.** Сущность и природа бизнес-процесса при реализации реинжиниринга на промышленных предприятиях  
*В данной статье рассмотрена сущность и природа бизнес-процессов при реализации реинжиниринга на промышленных предприятиях. Исследованы характеристика и особенность бизнес-процессов, сформирована концептуальная схема управления бизнес-процессом на производстве.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, характеристика, предприятие, схема управления, элемент, реинжиниринг бизнес-процессов.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 2. **Библ.:** 12.

**Мельник Леонид Григорьевич** – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и бизнес-администрирования, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Суми, 40007, Украина)

**E-mail:** [lmelnyk@mail.ru](mailto:lmelnyk@mail.ru)

**Таранюк Леонид Николаевич** – кандидат экономических наук, доцент, докторант, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Суми, 40007, Украина)

**E-mail:** [lnt@ukr.net](mailto:lnt@ukr.net)

UDC 005.591.4:658

### Melnik L. G., Taranyuk L. N. Essence and Nature to the Business Process During Realization of Reengineering on Industrial Enterprises

*In this article the considered essence and nature of business processes during realization of reengineering on industrial enterprises. Investigational description and feature of business processes, the conceptual chart of management a business process is formed on a production.*

**Key words:** business process, description, enterprise, management chart, element, reengineering of business processes.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 12.

**Melnik Leonid G.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Economy and Business-Administration, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)

**E-mail:** [lmelnyk@mail.ru](mailto:lmelnyk@mail.ru)

**Taranyuk Leonid N.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Candidate on Doctor Degree, Sumy State University (vul. Rymyskogo-Korsakova, 2, Sumy, 40007, Ukraine)

**E-mail:** [lnt@ukr.net](mailto:lnt@ukr.net)

У процесі дослідження організації управління на виробництві основним завданням є визначення об'єкта даних радикальних змін, яким є бізнес-процес (БП). Тому в сучасних умовах нестабільного ринкового середовища дослідження сутності та природи бізнес-процесу можуть бути одними з процедури впровадження реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) на виробництві. При цьому існує багатоваріативність реалізації РБП залежно від багатьох особливостей і характеристик самих бізнес-процесів, які беруть участь у внутрішній та зовнішній діяльності промислового підприємства. Вивчення бізнес-процесу є актуальним і необхідним при прийнятті управлінських рішень стосовно того, які саме бізнес-процеси потребують першочергового перепроєктування (реінжинірингу).

Серед основних наукових праць, які розглядають сутність і природу бізнес-процесу при РБП, необхідно відзначити роботи відомих зарубіжних і вітчизняних науковців. Так, у працях засновників РБП Хаммера М., Чампі Д. [1] при розгляді цього питання акцент ставиться на дослідженні руху ресурсу через систему дій на підприємстві. Сутність бізнес-процесу досліджували вчені Давенпорт Т., Шорт Дж. [2], які БП розглядали як систему дій на отримання економічного результату. У праці вчених Портера М., Мілера В. [3] бізнес-процес розглянуто як формування споживачьких якостей готового продукту. У роботі Деминга В. [4] БП досліджено як різновид діяльності промислового підприємства. Російські вчені Ойхман Е., Попова Э. [5] бізнес-процес представляють як систему ресурсів для отримання готового виробу. Серед праць вітчизняних вчених-економістів, які присвячені сутності БП, необхідно відзначити роботи Черпа А., Потопи К., Ткаченко О. [6], які розглядають БП у галузевому секторі економіки.

При розгляді питання бізнес-процесів у ході проведення РБП мало звертається уваги на особливості та характеристики перепроєктованих бізнес-процесів, адже дана умова є необхідною для успішного проведення РБП на виробництві. При цьому потрібно більш ретельно вивчати цілі побудови та оцінку бізнес-процесів. Тому даному аспекту автори статті акцентують особливу увагу.

Головна мета статті – розглянути сутність і природу бізнес-процесів при проведенні реінжинірингу на промислових підприємствах.

#### Основні завдання:

- ✦ розглянути загальні властивості та характеристики перепроєктованих бізнес-процесів у роботі промислових підприємств і визначити основні ознаки результатів перепроєктування;
- ✦ сформулювати цілі побудови та оцінки бізнес-процесів;
- ✦ дослідити характеристику елементів бізнес-процесу;
- ✦ створити концептуальну схему управління бізнес-процесом на виробництві.

У даному дослідженні звернуто увагу саме на об'єкт дослідження, яким є бізнес-процес. У сучасних умовах ведення бізнесу не всі топ-менеджери розуміють значущість бізнес-процесів на виробництві, внаслідок чого виникають проблеми в управлінні на промисло-

вому підприємстві. Сучасна концепція РБП припускає переосмислення і трансформацію бізнесу організації у напрямку більш щільнішої координації діяльності її функціональних частин і підвищення їх гнучкості. «Не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх» [1], – це висловлення Майкла Хаммера і Джеймса Чампі визначає нову управлінську філософію – філософію процесного керування, коли організація роботи проходить навколо процесів в організації. Управляти, переконані автори дослідження, потрібно не тільки функціональними напрямками (виробництвом, маркетингом, збутом і т. ін.), але і бізнес-процесами. Організація має розглядатися не як сукупність департаментів, відділів і груп, а як сукупність бізнес-процесів, за допомогою яких реалізується її діяльність. Отже, у нинішніх умовах процесне управління посідає вагоме місце серед інших підходів до управління організаціями.

Існує безліч визначень або інтерпретацій базової складової категорії РБП – поняття бізнес-процесу (БП). На жаль, не тільки думки авторів з цього питання не збігаються, а й чисельність цих думок перевищує кількість авторів. Наведемо основні інтерпретації поняття «бізнес-процесу» [7].

Отже, бізнес-процес – це:

1. Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [1].

2. Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, в часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку [2].

3. Сутність, визначена через точки «входу» і «виходу», інтерфейси і організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг (товарів), в якій відбувається нарощування вартості, послуги (товару), що виробляється [3].

4. Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовільняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу [5].

5. Логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або отримання в осяжному або вимірюваному передбаченому майбутньому корисного для замовника продукту або послуги [8].

6. Будь-які види діяльності в роботі організації [4].

7. Систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат [9].

8. Сукупність взаємозв'язаних ресурсів і діяльності, яка перетворить вхідні елементи в ті, що виходять [10].

9. Ряд взаємозв'язаних видів діяльності, які перетворюють «входи» у «виходи» [7, 11].

Розглянемо загальні властивості та характеристики перепроєктованих бізнес-процесів (табл. 1) [12].

- ✦ зниження узгоджень характеризує зниження вірогідності отримання некоректних даних;
- ✦ відповідальний менеджер вирішує проблемні моменти в бізнес-процесах;

Таблиця 1

Загальні властивості та характеристики перепроєктованих бізнес-процесів

Властивості бізнес-процесу	Характеристика	Очікуваний ефект
Декілька робіт об'єднуються в одну	Основна особливість перепроєктованих процесів – відсутність складального конвеєра: багато завдань об'єднуються в одне, що виконується одним фахівцем, на якого покладено повну відповідальність за виконання роботи	Робота виконується вчасно і без помилок, контролю за ними вимагається менше. Поліпшення якості управління, оскільки в цих процесах зайнято менше людей
Виконавці приймають рішення	У перепроєктованому процесі ухвалення рішень стає його частиною, яку раніше виконувало керівництво, а тепер – самі виконавці	Ефект від вертикального управління самим виконавцем полягає в скороченні затримок, зниженні витрат на управління, підвищенні рівня роботи з клієнтами
Етапи процесу виконуються в природному порядку	Ліквідація лінійної послідовності виконання етапів, при якій роботи чергового етапу починаються після закінчення попереднього; у перепроєктованому процесі етапи організовані в такій послідовності, в якій це необхідно	Прискорення протікання процесів через одночасність їх виконання і зменшення часу між початком і закінченням виконання процесу
Існують різні версії процесу	Необхідність у безлічі версій одного і того ж процесу, кожна з яких буде налаштована на вимоги різних замовників, ситуацій і вхідних даних	Простота процесу, оскільки процес розкладено на декілька різних версій і кожна версія обробляє тільки «свої» випадки, а особливі випадки і виключення відсутні
Робота виконується там, де її доцільно робити	Після РБП зв'язки між процесами можуть сильно відрізнятись від первинних, при цьому окремі етапи процесу можуть виноситись за рамки організаційних структур для ефективнішого виконання його	Внесення інтегрованих робіт за рамки організаційних структур веде до зниження організаційних витрат підприємства
Мінімізація узгоджень	Зменшення числа точок зовнішнього контакту, наявних в процесі	Внаслідок чого знижується вірогідність отримання суперечливих даних, за якими, власне, і вимагається узгодження
Відповідальний менеджер є єдиною точкою контакту	Менеджер задіяний у ситуаціях, коли різні етапи процесу настільки складні або так розкидані в просторі, що одній людині не під силу впоратися з їх інтеграцією	Підвищення контролю за інтеграцією бізнес-процесів
Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	Підприємства, які пройшли РБП, можуть поєднувати вигоди, що отримуються від централізації і децентралізації, в одному і тому ж процесі	Позбавлення від бюрократичного апарату в місцевих відділеннях, підвищення незалежності і рівня повноважень менеджерів процесів

Як бачимо з даної таблиці багато переваг мають перепроєктовані бізнес-процеси. На думку авторів дослідження, основні ознаки результатів перепроєктування зводяться до такого:

- ✦ зниження трудоемності робіт на підвищення їх контролю, оскільки виконання їх проводиться тільки одним фахівцем або одним підрозділом;
- ✦ передача функцій від керівництва підлеглим підвищує швидкість руху бізнес-процесів;
- ✦ зниження часу виконання робіт при впровадженні їх паралельного виконання;
- ✦ багатоваріативність бізнес-процесів налаштовує їх на вимоги різних замовників;
- ✦ додавання додаткових функцій на виконавців бізнес-процесів знижує витрати на організаційні заходи;
- ✦ використання групового контролю сукупних дій знижує час моніторингу і не контролює окремі складові операції в бізнес-процесах;

- ✦ впровадження централізованих та децентралізованих операцій підвищує рівень інформативності відділів і рівень їх управління.

Зупинимо свою увагу на цілях побудови та оцінки бізнес-процесів:

- ✦ для регламентування роботи учасників бізнес-процесу. Дана мета обумовлена чітким координуванням повноважень та функції кожного учасника реінжинірингу бізнес-процесів;
- ✦ для впровадження процесного управління на підприємстві. Дана мета передбачає чітке визначення власників процесу та їх виконавців (процесних менеджерів) для оптимального розподілення ресурсів та несення відповідальності за результат РБП;
- ✦ для оптимізації бізнесу. Мета включає проведення оптимізації діяльності підприємства, об'єктом якої виступають саме бізнес-проце-

- си для підвищення показників господарської діяльності на підприємстві та рівня конкурентоспроможності підприємства;
- ✦ для моделювання бізнес-процесів з метою їх автоматизації. Мета передбачає розробку концепції РБП з подальшим її моделюванням і подальшою її інформатизацією за допомогою розробки програмного забезпечення. Таким чином йде впровадження автоматизації бізнес-процесів, що призводить до зниження трудоемності управлінських робіт та підвищення контролю за виконанням відповідних бізнес-процесів;
  - ✦ для опису бізнес-процесів для тиражування бізнесу. Дана мета передбачає формування відповідного пакету «готового бізнесу» безпосередньо через опис бізнес-процесів існуючого підприємства. Як результат, підвищення швидкості впровадження робіт у новій компанії (філіалу, департаменту);
  - ✦ для зниження часу в технології реалізації бізнес-процесів. Дана мета передбачає зниження часу на проведення бізнес-операцій на підприємстві шляхом зміни технології їх проведення.

**Р**озглянемо елементи бізнес-процесів, які характеризують хід їх реалізації і формують механізм управління бізнес-процесами (табл. 2).

Як бачимо з рис. 1, є прямий та зворотній взаємозв'язок між елементами бізнес-процесів, за допомогою яких можна управляти процесом. Причому, на думку авторів дослідження, необхідно встановити ряд обмежень у даній схемі управління бізнес-процесом, а саме: обмеження на рівень кваліфікації персоналу підприємства, який повинен бути задіяний як власник процесу, менеджер процесу та процесної команди тільки з даного підприємства; обмеження на вихід інформації за межі промислового підприємства; доцільність постійного контролю за хід реалізації перепроєктованих бізнес-процесів на виробництві.

Дана схема може бути актуальною не тільки для підприємств машинобудівної галузі, але й підприємств інших галузей.

### ВИСНОВКИ

Підсумовуючи дане дослідження, варто зазначити, що керівництво промислових підприємств при проведенні РБП на виробництві повинно ретельно вивчити бізнес-процеси, які будуть перепроєктовуватися з урахуванням їх особливостей та характеристик у діяльності підприємства, щоб встановити вірні цілі та завдання проведення РБП. Потребує ретельного вивчення також характеристика елементів бізнес-процесів, їх цілі та завдання оцінки опису БП. ■

Таблиця 2

Характеристика елементів бізнес-процесу [12]

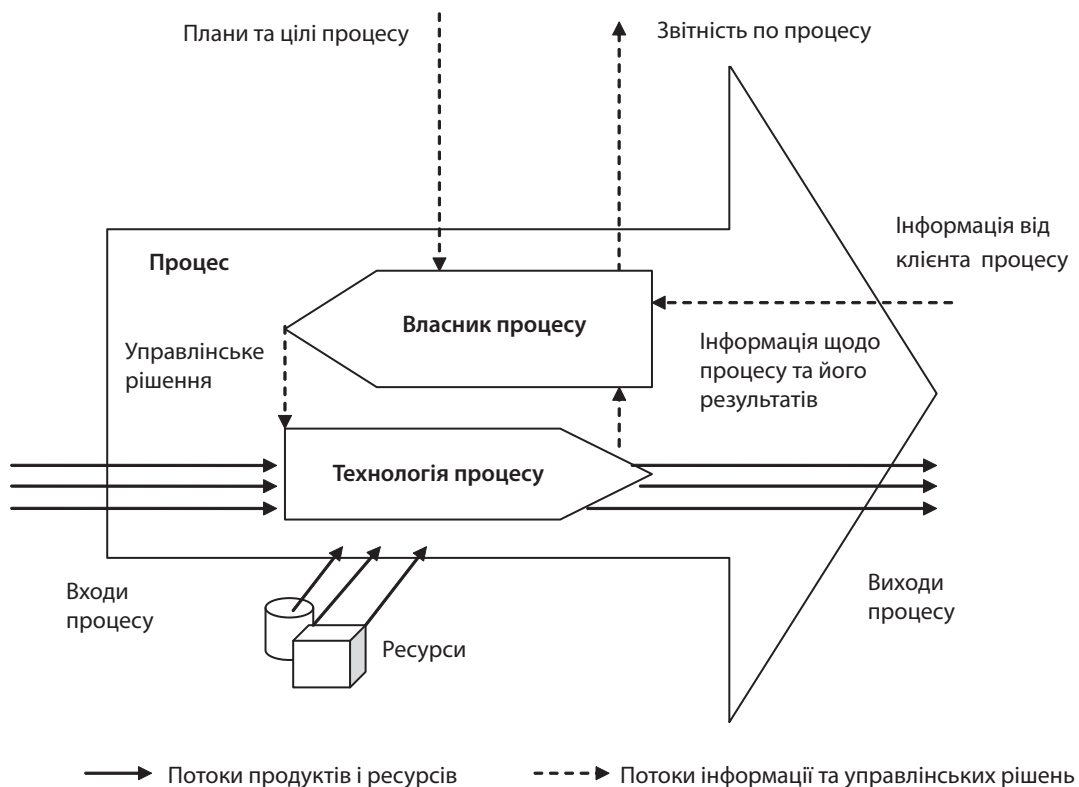
Елемент бізнес-процесу	Характеристика
Процес	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворить входи у виходи, що представляють цінність для споживача
Власник бізнес-процесу	Посадова особа (орган управління), яка має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу (персонал, інфраструктуру, програмне і апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процес), управляє його виконанням і несе відповідальність за його результати і ефективність
Модель бізнес-процесу	Графічний, табличний, текстовий, символічний опис бізнес-процесу або їх взаємозв'язана сукупність, яка включає вихід (продукт) процесу, вхід процесу і ресурс процесу
Вихід (продукт) процесу	Матеріальний або інформаційний об'єкт або послуга, що є результатом виконання процесу і споживаний зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами
Вхід бізнес-процесу	Продукт, який в ході виконання процесу перетвориться у вихід
Ресурс бізнес-процесу	Матеріальний або інформаційний об'єкт, що постійно використовується для виконання процесу, але що не є входом процесу
Регламент бізнес-процесу	Документ, що описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок ухвалення рішень щодо його поліпшень (технології і відповідні ним показники)
Функція	Напрямок діяльності елемента організаційної структури, що є сукупністю однорідних операцій, що виконуються на постійній основі
Споживач (клієнт) процесу	Суб'єкт (фізична або юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес і так далі), що використовує результати (виходи) процесу. Визначення основних процесів ведеться від їх клієнтів (споживачів)

Продовжуючи досліджувати це питання, необхідно графічно відобразити концептуальну схему управління процесом, де розглянуті основні його елементи та їх взаємозв'язки. Дана схема передбачає втілення моделі реінжинірингу бізнес-процесу в управлінській сфері. Концептуальну схему зображено на рис. 1 [12].

### ЛІТЕРАТУРА

1. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / Hammer M., Champy J. – New York, NY : HarperBusiness, 1993. – 223 с.
2. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / Daven-





**Рис. 1. Концептуальна схема управління бізнес-процесом на виробництві**

port T. H., Short J. E. //Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27.

**3. Porter M. E.** How Information Gives You Competitive Advantage / M. E. Porter, V. E. Millar // Harvard Business Review, 1985, 85, (July – August), p. 149 – 160.

**4. Deming W. E.** Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. – Cambridge, MA : Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.

**5. Ойхман Е. Г., Попов Э. М.** Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 333 с.

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

**7. Роскошна О. А.** Природа бізнес-процесу / О. А. Роскошна, М. Л. Гончарова // Економічне обґрунтування реінжинирингу бізнес-процесів виробничих підприємств : [монографія] / за заг. ред. канд. екон. наук, доц. Л. М. Таранюка. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1»ТОВ, 2010. – 440 с.

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

**9.** TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ : TMForum, 2000a. – 82.

**10.** Держстандарт. ГОСТ Р ІСО 9001-96. Системи якості. Модель забезпечення якості при проектуванні, розробці, виробництві, монтажі і обслуговуванні. – М. : ІПК «Видавництво стандартів», 1997.

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

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