

**ОРГАНІЗАЦІЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОСНОВІ
ОЦІНКИ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОЇ СИСТЕМИ****ОРГАНИЗАЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ
БИЗНЕС-ПОТЕНЦИАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ****ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESS REENGINEERING BASED ON
EVALUATION OF BUSINESS POTENTIAL PRODUCTION SYSTEMS**

У науковій статті досліджено науково-методичні підходи до розробки та запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, що уособлюють та формують загальне уявлення про процес запровадження реінжинірингу, як елемент реалізації методичного підходу до управління на підприємствах. Виявлено, що недоліком наявних напрацювань науково-методичного спрямування є їх вузька спрямованість, обмеженість та кардинальність перепроєктування бізнес-процесів підприємств. Проаналізовано методики до організації реінжинірингу на основі методів групування, систематизації та узагальнення методик до здійснення етапів процесу реінжинірингу. Виявлено їх переваги та недоліки, що зумовило до необхідності у виробленні алгоритму з набору поступових етапів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. Узагальнено алгоритм реалізації реінжинірингу, на відміну від існуючих, ґрунтується на запровадженні певних етапів, під якими розуміють набір певних дій, що спрямовані на аналіз, виявлення особливостей функціонування, проблем підприємства та виконання певних поставлених цілей підприємством в комплексі на кожному етапі. Запропоновано методичний підхід до організації реінжинірингу, що передбачає оцінювання бізнес-потенціалу, аналізу бізнес-процесів та виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на можливості та проблеми для прийняття рішення щодо доцільності запровадження реінжинірингу. Згруповано блок-схему оцінювання та прогнозування бізнес-системи, тобто підприємства, що ґрунтується на аналізі бізнес-потенціалу, ресурсів та експертного комплексу управління розвитком бізнес-потенціалу підприємства при запровадженні реінжинірингу.

Ключові слова: науково-методичний підхід, реінжиніринг бізнес-процесів, методика, алгоритм, етап, моделювання, ціле покладання, бізнес-система, виробнича система, бізнес-потенціал.

В научной статье исследованы научно-методические подходы к разработке и внедрению реинжиниринга бизнес-процессов, олицетворяющих и формируют общее представление о процессе внедрения реинжиниринга, как элемент реализации методического подхода к управлению на предприятиях. Выявлено, что недостатком имеющихся разработок научно-методического направления является их узкая направленность, ограниченность и кардинальность перепроектирование бизнес-процессов предприятий. Проанализированы методики к организации реинжиниринга на основе методов группировки, систематизации и обобщения методик к осуществлению этапов процесса реинжиниринга. Выявлены их преимущества и недостатки, что обусловило в необходимости в выработке алгоритма из набора постепенных этапов осуществления реинжиниринга бизнес-процессов на предприятиях. Обобщенно алгоритм реализации

реінжиніринга, в отличие от существующих, основывается на введении определенных этапов, под которыми понимают набор определенных действий, направленных на анализ, выявление особенностей функционирования, проблем предприятия и выполнения определенных поставленных целей предприятием в комплексе на каждом этапе. Предложен методический подход к организации реінжиніринга, предусматривает оценку бизнес-потенциала, анализ бизнес-процессов и выявление факторов внутренней и внешней среды на возможности и проблемы для принятия решения о целесообразности внедрения реінжиніринга. Сгруппировано блок-схему оценки и прогнозирования бизнес-системы, то есть предприятия, основанная на анализе бизнес-потенциала, ресурсов и экспертного комплекса управления развитием бизнес-потенциала предприятия при внедрении реінжиніринга.

Ключевые слова: научно-методический подход, реінжиніринг бизнес-процессов, методика, алгоритм, этап, моделирования, целеполагания, бизнес-система, производственная система, бизнес-потенциал.

The article explores scientific and methodological approaches to the development and implementation of business process reengineering that embody and create a basic understanding of the process of implementation of reengineering, as part of the implementation of the methodological approach to the management of enterprises. We found that the lack of available scientific and methodological developments are directing their narrow focus, limited cardinality and redesigning business processes. The analysis methods for the organization reengineering based clustering methods, organizing and summarizing techniques to implement the reengineering process steps. Revealed their strengths and weaknesses, which led to the need for the development of the algorithm from a set of gradual stages of business process reengineering in the workplace. Generalized algorithm for implementing reengineering, unlike the existing ones based on the introduced certain stages, which refers to a set of specific actions aimed at the analysis, identifying features functioning business problems and perform certain goals now together at each stage. The methodical approach to reengineering that involves the evaluation of business potential, business process analysis and identify factors internal and external environment for opportunities and challenges for decision on the introduction of a reengineering. Grouped flowchart assessment and forecasting business system that the company, which is based on the analysis of business potential, resources and expert management of complex development of the business potential of the company in implementing reengineering.

Keywords: scientific and methodical approach, reengineering business processes, methodology, algorithm, stage design, product business system, production system, business potential.

Вступ. Промислові підприємства обирають реінжиніринг, як інструмент перепроєктування, для проведення кардинальних і докорінних перетворень у виробничо-комерційній діяльності. Важливою умовою раціонального та успішного запровадження реінжинірингу бізнес-процесів є обґрунтований науково-методичний підхід, спрямований на конкретизацію стратегічних цілей підприємства.

Плеяда вітчизняних та зарубіжних науковців здійснила значний вклад у дослідження організаційних засад та науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу на всіх етапах: від проектування до оцінки ефективності. Так алгоритми реалізації проектів з реінжинірингу розкриті у

працях Л. І. Федулової [1], О.О. Ільчука та Н.Р. Тимошенко [2], Р.Ж. Єсенгельдінової та Н. С. Досмаганбетова [3], В. І. Тоцького та В. В. Лавренко [4]. Методичні підходи до оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів розглядаються у наукових доробках О.О. Охріменко [13], Л.М. Таранюка [11], Д.Б. Хлебнікова [10]. Оцінці бізнес-потенціалу виробничих систем присвячені дослідження В.В. Солдатова [12], О.С. Григорова [14], Д.М. Дроненко [18], В.В. Герасимова [19] та ін. Оцінці впливу бізнес-потенціалу та його складових на виробничу систему О.О. Охріменко [8], К.О. Бояринова [7], В.М. Нижник та О.М. Полінкевич [9].

Разом з тим у недостатній мірі розкриті науково-методичні підходи до організації реінжинірингу на підприємствах.

Постановка завдання. Метою дослідження є поглиблення прикладних аспектів та удосконалення науково-методичних підходів до організації реінжинірингу. Для цього планується вирішити наступні завдання: дослідити алгоритми реалізації проектів з реінжинірингу бізнес-процесів; проаналізувати методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності бізнес-потенціалу підприємства, як основи реінжинірингу; обґрунтувати процедури проведення реінжинірингу на підприємстві в розрізі кількісних та якісних характеристик бізнес-потенціалу виробничої системи.

Методологічною й теоретичною базою дослідження виступають досягнення зарубіжних та вітчизняних науковців. Для досягнення поставлених завдань використані загальнонаукові методи групування, систематизації та узагальнення.

Результати дослідження. Доцільність реалізації проектів з реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві має ґрунтуватися на детальному аналізі напрацьованих алгоритмів його реалізації. У науковій літературі представлено чимало поглядів на зміст та послідовність етапів здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах. При цьому кількість етапів варіюється від 3 до 7 (табл.1). Етап складається з набору певних дій, що спрямовані на аналіз, виявлення особливостей функціонування, проблем підприємства та спрямовані на досягнення поставлених цілей.

Реінжиніринг являє собою комплекс аналітичних та прикладних процедур на всіх етапах його реалізації, оскільки досліджуються процеси і проблеми, що залежать не тільки від внутрішніх факторів функціонування підприємства, а й від зовнішніх факторів впливу на нього.

Таблиця 1

Підходи до організації реінжинірингу на підприємствах

Підходи	В.В. Лавренко, В. І. Тоцький [4] О.О. Ільчук, Н.Р. Тимошенко [2]	А. А. Герасименко [5]	Л.І. Федулова [1], Р.Ж. Єсенгельдінова, Н.С. Досманганбетова [3]	І. Ю. Шишов [6]
1	Розробка образу майбутнього підприємства	Діагностика фінансового стану компанії	Формується бажаний образ фірми	Підготовка до реінжинірингу
2	Аналіз наявного бізнесу	Моделювання бізнес-процесів	Створюється модель реального або існуючого бізнесу фірми. Зворотний реінжиніринг.	Показ і аналіз існуючих бізнес-процесів «As is»
3	Розробка нового бізнесу	Аналіз кількісних показників бізнес-процесів, що дасть змогу визначити ефективність управління на певній стадії розвитку підприємства	Розробляється модель нового бізнесу. Прямий реінжиніринг.	Проектування процесів «To be»
4	Впровадження нового бізнесу	Реінжиніринг бізнес-процесів	Впровадження моделі нового бізнесу в робоче середовище фірми, всі елементи нової моделі втілюються на практиці	Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів
5	Не розглядався	Розробка нової бізнес-моделі підприємства	Не розглядався	Постійне вдосконалення
6	Не розглядався	Співставлення завдань та отриманих результатів	Не розглядався	Не розглядався
7	Не розглядався	Діагностика ефективності реінжинірингу	Не розглядався	Не розглядався

Розроблено автором на основі [1-6]

Перевагою наведених у таблиці методичних підходів до організації реінжинірингу є орієнтація на стратегію і цілі підприємства, на зміну організаційної структури. Поставлені цілі повинні концентрувати зусилля на досягненні кінцевих результатів реінжинірингу. Разом з тим мають місце певні недоліки, що проявляються у відсутності аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на бізнес-потенціал, що впливають на розвиток підприємства та поставлені цілі. На нашу думку, процес організації реінжинірингу доцільно розглядати в контексті оцінки бізнес-потенціалу, виявленні впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на можливості та проблеми бізнес-системи. Надалі доцільно аналізувати організаційну структуру та бізнес-процеси, їх функції та завдання для подальшої реалізації реінжинірингу. Так у працях А. А. Герасименко [5], В.В. Лавренко та В. І. Тоцького [4], О.О. Ільчука та Н.Р. Тимошенко [2] приділяється увага аналізу внутрішнього середовища підприємства, діагностиці його фінансового стану та аналізу наявного бізнесу, що покращить якість сервісу та продукції за рахунок маркетингових досліджень, що орієнтовані на зовнішнє середовище при організації реінжинірингу. Проблемами оцінки впливу зовнішнього середовища на бізнес-систему приділяли увагу такі вчені, як К.О. Бояринова [7] (формування бізнес-потенціалу на основі інновацій), О.О. Охріменко [8] (оцінка впливу бізнес-потенціалу та його складових на виробничу систему), В.М. Нижник та О.М. Полінкевич [9] (методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища бізнес-процесів).

Дослідження авторів у цьому напрямку, в недостатній мірі оцінюють потенціал бізнес-системи, як підґрунтя до запровадження реінжинірингу. Надбудовою до оцінювання потенціалу бізнес-системи, виступає дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на нього, що виявить вплив факторів на бізнес-систему та її бізнес-процеси, що визначить граничні можливості та критичні проблеми. У свою чергу такий аналіз можливостей досягнення цілей підприємства наявним ресурсам дасть змогу прийняти рішення про доцільність проведення реінжинірингу бізнес-процесів в наявних умовах функціонування підприємства.

Потенціал бізнесу – це оцінка можливостей продукувати дохід та прибуток, інструмент виміру та оцінювання результативності, яка досягається у зовнішньому середовищі, завдяки потенціалу внутрішнього середовища та ефективності діяльності, що досягається через раціональність діяльності у внутрішньому середовищі [7]. Використання ринкового інструментарію підприємством до ведення бізнес-діяльності передбачає їх потенціал та розвиток, задля виявлення резервів підприємства, оптимізації структури виробництва або технологій та активізації інноваційних процесів. Бізнес-потенціал підприємства, як виробничої системи, сприймається як здатність організувати та синхронізувати окремі бізнес-процеси, що виступають підґрунтям його конкурентоспроможності [8]. Для оцінювання впливу зовнішнього середовища бізнес-процесу використовують такі методи, як СВОТ- та СТЕП-аналіз, метод «5x5», перелік з чотирьох питань та матриця Вілсона.

Після дослідження бізнес-потенціалу виробничої системи, виступає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проблемами зовнішнього характеру виступають такі негативні фактори, як обмеженість ресурсів, конкуренція на ринку, квоти, зміни в законодавстві, невідповідальність постачальників, нестабільність політичної ситуації в країні та інше. Аналіз потенціалу бізнес-системи, тобто бізнес-процесів дасть змогу виявити проблеми внутрішнього характеру, такі як централізація управління, неефективність управлінських рішень, проблема доступу до інформації між відділами, несвоєчасність виконання замовлень, неефективність використання фінансових ресурсів та інше. Отже, процес здійснення таких суттєвих та системних організаційно-управлінських перетворень бізнес-системи забезпечить реінжиніринг з метою досягнення конкурентоспроможності як однієї з основних стратегічних цілей.

Таким чином ми репрезентуємо процес організації реінжинірингу, що буде базуватися на основі оцінки бізнес-потенціалу виробничої системи, спираючись на власні дослідження сутності, класифікаційних ознак та інших характеристик реінжинірингу бізнес-процесів. Отже, проаналізовані вище наукові доробки до організації реінжинірингу, їх переваги та недоліки, спонукають нас на запропонування методичного підходу, що буде включати наступні етапи:

I етап. Цілепокладання на основі потенціалу розвитку підприємства.

На даному етапі визначаються ключові стратегічні цілі підприємства, що зіставляються з наявним бізнес-потенціалом.

Визначення пріоритетних цілей та завдань базується на теперішніх завданнях підприємства, що пов'язані зі зміною підходів до управління. На етапі становлення підприємство розглядається як бізнес-система з певним набором бізнес-процесів. При цьому нами вводяться поняття «макрорівень бізнес-системи» і «мікрорівень бізнес-системи». Основні завдання і цілі для макрорівня та мікрорівня приведені у табл. 2:

Таблиця 2

Цілепокладання бізнес-системи на макрорівень та мікрорівень

№	Макрорівень бізнес-системи	Мікрорівень бізнес-системи
1	- зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників, тобто створення певного бачення або «бажаного майбутнього» підприємства;	- скорочення тривалості бізнес-процесів;
2	- фінансові очікування, що визначають прибутковість і наступну вартість як фактори, що характеризують успішність власника як бізнесмена;	- скорочення вартості бізнес-процесів;
3	- системні очікування, що визначають конфігурацію й інфраструктуру, що визначають ефективність власника як «архітектора»;	- скорочення кількості учасників бізнес-процесів;

1	2	3
4	- морально - етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи по відношенню до навколишнього світу і внутрішньої соціальної середовища.	- поліпшення якості бізнес-процесів;
5	- підвищення вартості бізнес-системи;	- підвищення продуктивності праці робітників;
6	- підвищення продуктивності праці;	- координація дій підрозділів, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства;
7	- підвищення конкурентоспроможності бізнес-системи.	- зменшення кількості контрольних впливів на персонал, що призводить до прискорення процесів і поліпшення психологічного клімату тощо.

Розроблено автором на основі [10, 11]

Потенціал бізнесу – це оцінка можливостей виробляти дохід і прибуток, інструмент вимірювання та оцінки результативності та ефективності діяльності [12]:

$$P_p = K_{лP_p} \times C_{рл}, \quad (1)$$

де P_p - потенціал результативності;

$K_{лP_p}$ - кількість продукції;

$C_{рл}$ - ціна реалізації.

$$P_{эф} = P_p - C, \quad (2)$$

де $P_{эф}$ - потенціал ефективності;

P_p - потенціал результативності;

C – собівартість.

Методика з оцінки потенціалу поліпшення В.В. Солдатова (різниця між поточним і можливим бажаним станом розвитку підприємства), становить певний критерій, що використовується для постановки цілей фірми, оцінки досягнень стратегічних та тактичних цілей, оцінки ефективності бізнес-процесів, постановки завдань з оптимізації бізнес-процесів, оцінки досягнутих цілей проекту [13]. Тобто потенціал поліпшення – це комплексна оцінка використання потенціалу підприємства за допомогою порівняння планових і фактичних результатів за коефіцієнтами корисності діяльності (ККД). Тому В.В. Солдатов пропонує розраховувати коефіцієнт корисності діяльності, як [13]:

$$ККД = \frac{P_{ф}}{P_{пл}}, \quad (3)$$

де $P_{ф}$ - потенціал фактичний (практично отриманий результат від реалізації стратегії (оцінка реалізації цілей і можливостей, коригування стратегічного потенціалу, змін в економічному потенціалі, тобто для підвищення результативності та ефективності);

Ппл – потенціал плановий (плановий результат реалізації стратегії, оцінка можливостей внутрішнього середовища, цілей, можливості створення і реалізації в довгостроковій перспективі).

Базуючись на основі методики, запропонованої О.О. Охріменко, потенціал – це потенційна можливість і говорити про його оцінку, а тим паче ефективність слід на підставі планових результатів, що становлять величину приросту, та дає можливість оцінити кількісні чи якісні зміни у результаті проведення реінжинірингу. Застосувавши такий методичний підхід ми зможемо розмежовувати бізнес-процеси відповідно до зон відповідальності та оцінити їх ефективність на основі методик оцінки потенціалу [14, С.238].

Вважаємо за доцільне розглянути узагальнену інформаційну модель структури бізнес-потенціалу, сутність якої у тому що, враховується порівняння досягнень з можливостями підприємства, а не тільки з минулими результатами, де відбувається інтеграція понять стратегічного, економічного та фактичного потенціалу, що проєктують результативність бізнес-системи, тобто підприємства [15, С.27]:

$$\text{БП} := (\text{ВП}, (\text{РП})), \quad (4)$$

$$\text{БП} := (\text{РН}, \text{ОБ}, \text{ВР}, \text{ЗБ}), \quad (5)$$

$$\text{БPr}(\text{БП}), \quad (6)$$

$$\text{MPr}(\text{ПР}), \quad (7)$$

$$\text{РП} := (\text{ІР}, \text{ФР}, \text{ТР}, \text{МР}), \quad (8)$$

$$\text{Mr}(\text{МР}), \quad (9)$$

де БП – бізнес-потенціал; ВП – виробничий потенціал; РП – ресурсний потенціал; РН – ринок; ОБ – об’єкт; ВР – виробничий ресурс; ЗБ – збут; ТХ – техніка; ТЛ – технологія; ОР – організація; МР – матеріальний ресурс; ІР – інформаційний ресурс; ФР – фінансовий ресурс; r – символ базового процесу-виконавця.

Узагальнена модель бізнес-потенціалу має вигляд [15, С.27]:

$$V_{\text{БП}} = \sum_i^n \sum_j^m \sum_k^l B_{ijk}^{PC}, \quad (10)$$

де $V_{\text{БП}}$ - витрати ресурсів бізнес-потенціалу;

B_{ijk}^{PC} – витрати і-го ресурсу бізнес-потенціалу;

k-го ресурсу матеріального ресурсу.

Ця модель відображає сукупність ресурсів та витрат бізнес-потенціалу виробничої системи, тому при організації реінжинірингу при будемо опиратися на неї при обчислення потенціалу.

Бажані поставлені цілі підприємства, досягаються виконаними завданнями та отриманими результатами. Оцінка потенціалу бізнес-системи до та після реалізації реінжинірингу визначить результативність бізнес-процесів та ступінь досягнення цілям. Маємо на увазі, що поставлені цілі та завдання макро- і мікрорівня бізнес системи будуть досягнуті з реалізацією реінжинірингу. Для діагностики поточного стану підприємства, ми і будемо використовувати методику з оцінки бізнес-потенціалу для зіставлення поточного стану бізнес-системи із запланованим через цілепокладання. При цьому цілі виступають надбудовою по відношенню до потенціалу.

II етап. Ідентифікація та аналіз бізнес-процесів підприємства.

Сутність цього етапу полягає у застосуванні запропонованого нами механізму функціонування бізнес-процесу на основі процесного підходу до управління підприємством, що відповідає ДСТУ ISO 9001:2009. Це забезпечує взаємодію об'єктів бізнес-процесу, в основі якого лежить ефективний механізм застосування процедур, що дозволяє забезпечити різноманітні потреби підприємства в умовах такого підходу до управління та підготовці його до запровадження реінжинірингу та дозволить проаналізувати підприємство, як процесну організацію для здійснення реінжинірингу на підставі класифікації бізнес-процесів [16].

III етап. Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства базується на стадіях життєвого циклу підприємства та враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, що дозволить кардинально реконструювати проблемні бізнес-процеси, пристосовуючи їх до нових ринкових умов та посилити ефективність управлінських рішень. Методичний підхід відрізняється тим, що дозволяє застосовувати інструменти реінжинірингу на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, незалежно від його фінансового стану та поставлених цілей [17]. Перші два етапи нам потрібно, для того щоб виявити проблеми підприємства, сформулювати цілі, для того щоб прийняти рішення щодо доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів в наявних умовах функціонування підприємства. При проектуванні реінжинірингу бізнес-процесів на етапність життєвого циклу підприємства з врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища необхідно використовувати закон розвитку життєвого циклу підприємства, сутність якого полягає у тому, що кожне підприємство прагне досягти найбільш сумарного потенціалу при проходженні усіх етапів життєвого циклу [18]. Тобто оцінивши бізнес-потенціал на першому етапі організації реінжинірингу, ми визначимо певну стадію життєвого циклу підприємства, що відповідає конкретному виду застосування реінжинірингу бізнес-процесу на функціонування підприємства:

$$\begin{aligned} R_j &= \sum_i R_{ij} \\ \sum_i (K_i \times R_i) &\rightarrow R_{max}, \\ K_i &= F_i(K_{i+1}, \dots, K_5), \end{aligned} \quad (11)$$

де R_j – потенціал підприємства на етапі j життєвого циклу;

$R_{i,j}$ – потенціал підприємства в області i на етапі j життєвого циклу;

K_i – вагомий коефіцієнт впливу потенціалу на попередній етап життєвого циклу;

F_i – функція впливу;

R_{max} – заплановані результати по конкретним видам діяльності підприємства.

У результаті дослідження, поточний (фактичний) стан підприємства, може відповідати будь-якому етапу життєвого циклу, тому маємо декілька проектів з реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, що відповідають вже саме певній стадії життєвого циклу підприємства. А саме етап створення та зростання відповідає «реінжинірингу становлення бізнес-процесів», етап спаду

- «реінжиніринг кризи бізнес-процесів», етап зрілості - «реінжиніринг розвитку бізнес-процесів» і етап відродження - «реінжиніринг стабілізації бізнес-процесів».

IV етап. Визначення ефективності реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.

На даному етапі розглянемо певні критерії для постановки цілей підприємства, оцінки досягнення стратегічних цілей, оцінки ефективності бізнес-процесів перепроєктованих реінжинірингом та визначених можливих ризиків при та після застосування реінжинірингу бізнес-процесів.

Критерії оцінки ефективності мають бути орієнтовані на цілі і завдання, що ставить перед собою підприємство. Виходячи з того, що на першому етапі ми розмежували цілі і завдання бізнес-системи на макро- та мікрорівень, пропонуємо оцінювати ефективність бізнес-системи в цілому і окремо бізнес-процесів. Оцінюємо бізнес-потенціал підприємства як систему з таких складових (економічну, виробничу, фінансову та ін.).

Головною метою оцінки ефективності виступають: контроль за фінансовими показниками для вирішення управлінських задач, підготовки планів, експрес задач, діагностика показників розвитку бізнес-системи, аналіз прийняття оперативних рішень; прогнозування та планування окремих елементів виробничої системи; моделі стратегічного планування (рис.1). Оцінювання та прогнозування довготривалих проектів або сценаріїв розвитку базується на моделюванні базових режимів функціонування окремих виробничих систем, виведенні нових продуктів на ринки, оцінюванні реалізації цих рішень. Зміна фінансового стану і функціонування виробничої системи, контролюється за допомогою інструментів регулювання – випуск, витрати, ціни на капіталовкладення [15, 19]:

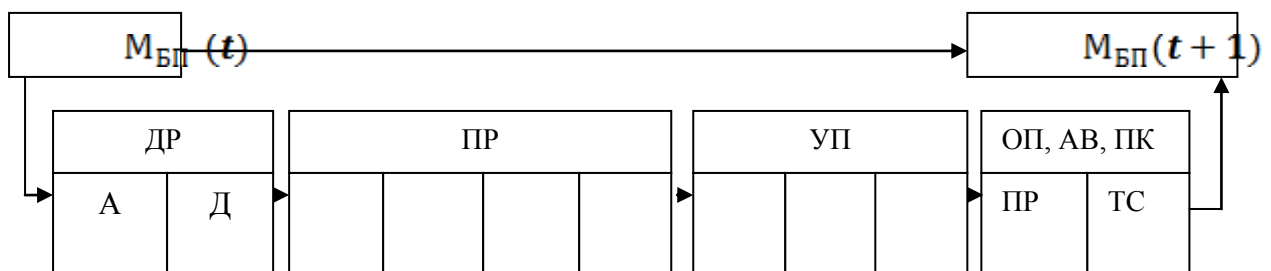


Рис. 1. Блок-схема оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-потенціалу підприємства при реалізації реінжинірингу.

Адаптовано та розроблено автором на основі [15, 19, 20].

де $M_{BP}(t)$ та $M_{BP}(t+1)$ – модель бізнес-потенціалу підприємства в період t (до реінжинірингу); А – аналіз; Д – діагностика; ПР- проект; P_{BP}^{CTB} - реінжиніринг становлення бізнес-процесів; P_{BP}^{P3B} – реінжиніринг розвитку бізнес-процесів; P_{BP}^{KPB} - кризовий реінжиніринг бізнес-процесів; P_{BP}^{CTB} - реінжиніринг стабілізації бізнес-процесів; УП – управління; I_{PR} - індикатори ресурсів; I_{PP} - індикатори виробничого потенціалу; I_{BP} - індикатори бізнес-потенціалу; ОП – оптимізація; АВ- автоматизація; ПК – покращення; ПР- програма проектування; ТС- технічні засоби.

Отже, методичний підхід до організації реінжинірингу бізнес-процесів – це набір певних послідовних етапів, дослідження процесів та підрозділів підприємства, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. На відміну від

запропонованих методик, цей підхід передбачає оцінювання бізнес-потенціалу, аналізу бізнес-процесів та виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на можливості та проблеми для прийняття рішення щодо доцільності запровадження реінжинірингу. При реалізації реінжинірингу, автор в залежності від етапу життєвого циклу підприємства та наявного потенціалу застосовує конкретний вид реінжинірингу. Така логіка викладення автора наявного методичного підходу, передбачає також поєднання визначення ефективності потенціалу підприємства з ефективністю бізнес-процесів для відповідності результатів цілям макрорівня, тобто бізнес-системи і макрорівня, тобто бізнес-процесам.

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів як методичного підходу забезпечить здатність підприємства адаптуватися до факторів та умов нестабільного зовнішнього середовища і виявлених проблем внутрішнього характеру в рамках поставлених цілей макро- та макрорівня. Результати після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів:

- стійкість та адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища;
- модернізація, оптимізація бізнес-системи від зміни управлінських рішень та парадигми бізнесу;
- коливання та пристосування потенціалу підприємства до цілей та завдань, що залежать від нових умов ринку;
- нівелювання ризиків та проблем, за допомогою прописаних коригуючи та запобіжних заходів бізнес-процесів;
- взаємодоповнення та взаємозаміна функцій та персоналу бізнес-процесів підприємства.

Висновки. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці методичного підходу до реалізації етапів реінжинірингу на основі оцінювання бізнес-потенціалу виробничої системи, визначенні ключових стратегічних цілей підприємства та оцінці впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища для доцільності запровадження реінжинірингу бізнес-процесів в наявних умовах функціонування виробничої системи.

Питання, що стали предметом розгляду даної наукової статті, спрямовані на поглиблення прикладних аспектів організації реінжинірингу.

Узагальнений алгоритм організації реінжинірингу бізнес-процесів, що враховує дослідження сукупності процесів і проблем, виявлення стратегічних цілей і діагностування фактичного стану діяльності підприємства, для реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, що залежить від етапу життєвого циклу підприємства та розрахунку ефективності отриманих заходів після його здійснення.

Запропоновано методичний підхід до організації реінжинірингу, що передбачає оцінювання бізнес-потенціалу, аналізу бізнес-процесів та виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на можливості та проблеми для прийняття рішення щодо доцільності запровадження реінжинірингу.

Представлена блок-схема оцінювання ефективності управління розвитком бізнес-потенціалу підприємства при реалізації реінжинірингу ґрунтується на

аналізі бізнес-потенціалу, ресурсів та індикаторів управління розвитку бізнес-потенціалу забезпечить вибір певного виду реінжинірингу при наявному поточному стані його діяльності.

Подальших наукових розвідок потребують дослідження показників економічної ефективності бізнес-процесів реінжинірингу, з метою практичного впровадження та виявлення особливостей функціонування на промислових підприємствах, їх ідентифікації та пристосування до машинобудівної сфери.

Література:

1. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
2. 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. – С. 178-185.
3. Реинжиниринг бизнес-процессов – как фактор роста развития экономической политики предприятия [Электронный ресурс] / Р.Ж. Есенгельдинова, Н.С. Досмаганбетов // Экономический вестник – 2011. – № 1. – С. 83-85. – Режим доступа к журналу: <http://repository.enu.kz/bitstream/handle/123456789/5474/reinzhiniring.pdf>
4. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібник // В.І. Тоцький, В.В. Лавренко – К.: КНЕУ, 2005.– 247 с.
5. Герасименко А.А. Этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов в стратегическом управлении сельскохозяйственных предприятий // Материалы V Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] – Режим доступа к журналу: <http://www.scienceforum.ru/2013/160/1863>
6. Шишов И.Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов путем разработки функциональных диаграмм [Текст] / И.Ю. Шишов // Сучасні інформаційні системи і технології: матеріали Першої міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 15-18 травня 2012 р. / Ред.кол.: А.С. Довбиш, О.А. Борисенко, І.В. Баранова. — Суми: СумДУ, 2012. — С. 67-68.
7. Бояринова К.О. Інновації як ключовий елемент формування бізнес-потенціалу промислових підприємств / К.О. Бояринова, С.М. Блощаневич // Проблеми системного підходу в економіці: Електрон. наук. фак. вид. – К.: НАУ – 2012. – Вип. 4. – Режим доступу до журналу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_4/Boyarinova_412.htm
8. Охріменко О.О. Розвиток бізнес-потенціалу виробничих систем // Стратегічні напрями розвитку національної економіки у посткризовий період: Зб. матеріалів міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / За заг. ред. В.В. Засадко. – Львів: ЦСЄД «Ініціатива», 2013. – 272 с. _ С.120-125.
9. Нижник В.М. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / Нижник В.М., Полінкевич О.М. [Електронний ресурс] – Режим доступу до журналу: [file:///D:/Downloads/ecnem_2012_9\(2\)_49.pdf](file:///D:/Downloads/ecnem_2012_9(2)_49.pdf).
10. Хлебников Д.Б. Подход к реструктуризации предприятий [Електронний ресурс] – Режим доступа к журналу: http://www.e-xecutive.ru/publications/aspects/article_1304/.
11. Таранюк Л. М. Оцінка економічної ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / Л. М. Таранюк // Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка . – 2009. – № 2. – С. 168-177.
12. Солдатов В. В. Факторы и показатели оптимизации потенциала бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа к журналу: <http://www.vsoldatov.com/2011/08/blog-post.html>

13. Солдатов В. В. Оптимизация на основании оценки потенциала и ККД [Электронный ресурс] – Режим доступа к журналу: http://www.vsoldatov.com/2011/06/blog-post_23.html
14. Охріменко О.О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Вип. 12. – Ч 1. – С. 235-241.
15. Григоров О.С. Управление бизнес-потенциалом производственных систем: Учеб. Пособие // О.С. Григоров, А.Ю. Минин, Э.В. Круглова / Под общ. ред. д.т.н., проф. В.В. Герасимова. – Новосибирск: НГАСУ, 2002. – 56 с.
16. Дідух В.В. Процесний підхід до управління підприємством як предмет реінжинірингу // Науковий вісник Чернівецького національного університету: Збірник наукових праць. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., 2013. – Вип. 669-671. – Економіка. – С. 176-182.
17. Дідух В.В. Методичні підходи до процедур проведення реінжинірингу на підприємстві крізь призму циклічності розвитку // Бізнес Інформ. – 2013. - №11. – С. 292-297.
18. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации : Managing corporate lifecycles : пер. с англ. / И.К. Адизес . – СПб. : Питер, 2007 . – 384 с.
19. Дроненко Д.М. Теория организации: Учебное пособие. / Волгоград. гос. тех. ун-т. – Волгоград, 2004. – 59 с.
20. Герасимов В.В. Интегрированное проектирование объектов жилищного строительства // В.В. Герасимов, Л.С. Минина. – Новосибирск: НГАСУ, 2001. – 213с.