

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2021 ПРОХОРОВА В. В., ЧОБИТОК В. І.

УДК 658.018
JEL: L23; M11; M19; M21

Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації

Метою статті є аналіз організаційно-управлінського забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. За результатами проведеного дослідження виявлено, що в турбулентних умовах господарювання для покращення фінансово-економічного стану бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах виникає потреба у використанні інноваційно-прогресивних технологій, однією з яких є технологія реінжинірингу. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є якісне вдосконалення конкретних сфер діяльності підприємств. Сутність формування бізнес-процесів підприємства полягає в розробці та адаптації системи управління підприємством відповідно до сучасних викликів в умовах цифровізації. Для кожного бізнес-процесу формується сукупність вхідних ресурсів, правила роботи та очікувані результати. Технології цифровізації забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві дозволяють організувати найбільш персоналізовану взаємодію, який віддає перевагу більшості клієнтів. Цифрові канали зв'язку, штучний інтелект, роботизація – все це повинно впроваджувати підприємство для досягнення успіху. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємстві покликана забезпечити умови для прийняття ефективних управлінських рішень, щоб швидко адаптувати роботу до вимог сучасності та відповідати потребам споживачів. Процес забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві на засадах цифровізації відкриває можливості до інноваційних шляхів їх розвитку, що стало ефективним завдяки великій кількості застосовуваних інструментів.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, підприємство, цифровізація, організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>

Рис.: 3. **Бібл.:** 10.

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Чобіток Вікторія Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: vika_chobitok@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5272-388X>

UDC 658.018
JEL: L23; M11; M19; M21

Prokhorova V. V., Chobitok V. I. The Organizational and Managerial Provision of Business Processes Reengineering at Enterprise in the Conditions of Digitalization

The article is aimed at analyzing the organizational and managerial provision of the reengineering of business processes at enterprise in the conditions of digitalization. According to the results of the research, it is identified that in turbulent economy conditions to improve the financial and economic state of business processes at domestic enterprises, there is a need to use innovative and progressive technologies, one of which is the reengineering technology. The main goal of business process reengineering is qualitative improvement of specific spheres of activity of enterprises. The essence of the formation of business processes of enterprise is the development and adaptation of the enterprise management system in accordance with modern challenges in the conditions of digitalization. For each business process, an aggregate of input resources, rules of work and expected results are formed. The digitalization technologies to provide the reengineering of business processes at enterprise allow to organize the most personalized interaction, which is preferred by most customers. Digital communication channels, artificial intelligence, robotics – all this should be implemented by the enterprise to achieve success. The digital transformation of business processes at enterprise is designed to provide conditions for making effective managerial decisions in order to quickly adapt the work to the requirements of our time and meet the needs of consumers. The process of providing the reengineering of business processes at enterprise on the basis of digitalization opens up opportunities for innovative ways of their development, which has become effective due to the large number of the instruments used.

Keywords: reengineering, business processes, enterprise, digitalization, organizational and managerial provision of reengineering.

Fig.: 3. **Bibl.:** 10.

Prokhorova Victoria V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Chobitok Viktoriia I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: vika_chobitok@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5272-388X>

У турбулентних умовах господарювання, для покращення фінансово-економічного стану бізнес-процесів, на вітчизняних підприємствах виникає потреба у використанні інноваційно-прогресивних технологій, однією з яких є технологія реінжинірингу. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є якісне вдосконалення конкретних сфер діяльності підприємств. Сутність формування бізнес-процесів підприємства полягає в розробці й адаптації системи управління підприємством відповідно до сучасних викликів в умовах цифровізації. Для кожного бізнес-процесу формується сукупність вхідних ресурсів, правила роботи та очікувані результати.

На ефективну діяльність підприємства, яке потребує проведення кардинальних змін, великий вплив мають виробничі та кадрові потенційні ресурси. Вектор розвитку виробничих ресурсів направлений на формування стратегічних господарських питань, організацію ефективного виробничого процесу, фірмової культури, застосування прогресивної техніки тощо. Вектор розвитку кадрових ресурсів направлений на максимальне урахування важливих психологічних здібностей до сприйняття змін, особистих амбіцій, можливості професійного розвитку, готовність до впровадження процесу цифровізації.

У сучасній науковій вітчизняній і зарубіжній літературі питанням оцінки формування організаційно-управлінського забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів приділяється значна увага таких вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, як: Виноградова О. [1], Когут Ю. [2], Кривов'язюк І. та Кулик Ю. [4], Прохорова В. [7], Робсон М. і Уллах Ф. [8], Хаммер М. і Чампі Дж. [10] та ін.

Питаннями цифровізації бізнес-процесів на підприємствах займалися такі науковці, як: Коляденко С. [3], Мехович С. і Розпутько Ю. [5], Овчиннікова В. і Торопова В. [6], Токмакова І., Чередниченко О., Войтов І. і Паламарчук Я. [9] та ін.

У більшості праць недостатня увага приділяється питанням формування організаційно-управлінського забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації, що потребує подальших наукових досліджень.

Мета статті – формування організаційно-управлінського забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації.

Кожен бізнес-процес на підприємстві розглядається як сукупність операцій, які перетворюють матеріальні або інформаційні ресурси у відповідні потоки з метою підвищення рівня розвитку підприємства в умовах цифровізації. Закон раціонального функціонування бізнес-процесів на підприємстві можна сприймати як організаційно-логічний зв'язок між вирішенням проблем і пов'язаними з ними завданнями. Відповідно, бізнес-процеси мають внутрішні зв'язки між бізнес-завданнями.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних видів діяльності (вирішуваних завдань, виконуваних робіт), які протікають у часі та за певною технологією формують вхідні та вихідні параметри.

Бізнес-процеси на підприємстві обов'язково мають враховувати такі векторні напрями, які наведено на *рис. 1*.

Підготовка виробництва бізнес-процесів на підприємстві забезпечує розвиток виробничих процесів, підвищення якості продукції, що випускається, впровадження інноваційних технологій і методів організації виробництва. Результатом підготовки виробництва є налагоджене виробництво на основі конструкторської та технологічної документації й інноваційно-технологічних технологічних ліній тощо.

Основне виробництво бізнес-процесів на підприємстві забезпечує випуск продукції, кількісні та якісні характеристики якої визначають фінансові результати діяльності підприємств. При виробництві складної продукції можна виокремити основні процеси виробництва або його складові. В іншому випадку можна виділити типові планово-аналітичні, організаційні, технологічні та обліково-управлінські завдання виробництва. Розміщення виробництва за сегментами здійснюється на основі середньострокових планів за обсягом і структурою виробництва.

Допоміжне виробництво бізнес-процесів на підприємстві може містити безліч процесів. Це можуть бути процеси, пов'язані із забезпеченням основного виробництва або процеси, пов'язані з виробництвом товарної (не основної) продукції підприємства.

Матеріально-технічне забезпечення бізнес-процесів на підприємстві забезпечує різними видами матеріально-технічних і сировинних ресурсів.

Маркетинг бізнес-процесів на підприємстві адаптує діяльність підприємства до ринкових умов. Тому основні процеси пов'язані із сегментуванням і аналізом ринку, просуванням продукції на ринку та розробкою інноваційної продукції.

Збут і сервісне обслуговування бізнес-процесів на підприємстві може бути інтегровані в бізнес-процес «Маркетинг» як його складова. Багато завдань, пов'язані з ринком споживачів, можна розглядати як завдання маркетингу. Однак без порушення принципів виділення бізнес-процесів і їх завдань можна виділити збут і завдання, пов'язані із сервісним обслуговуванням в окремий бізнес-процес на підприємстві.

До складу фінансів, що забезпечують бізнес-процеси на підприємстві, включаються завдання бюджетування, складання кошторису доходів і витрат, нормування, розрахунку собівартості та процес ціноутворення на продукцію, розподіл фінансів за проектами і статтями витрат, контроль виконання фінансових планів. Як найважливіший процесу до цього складу може входити бухгалтерський облік. Такий

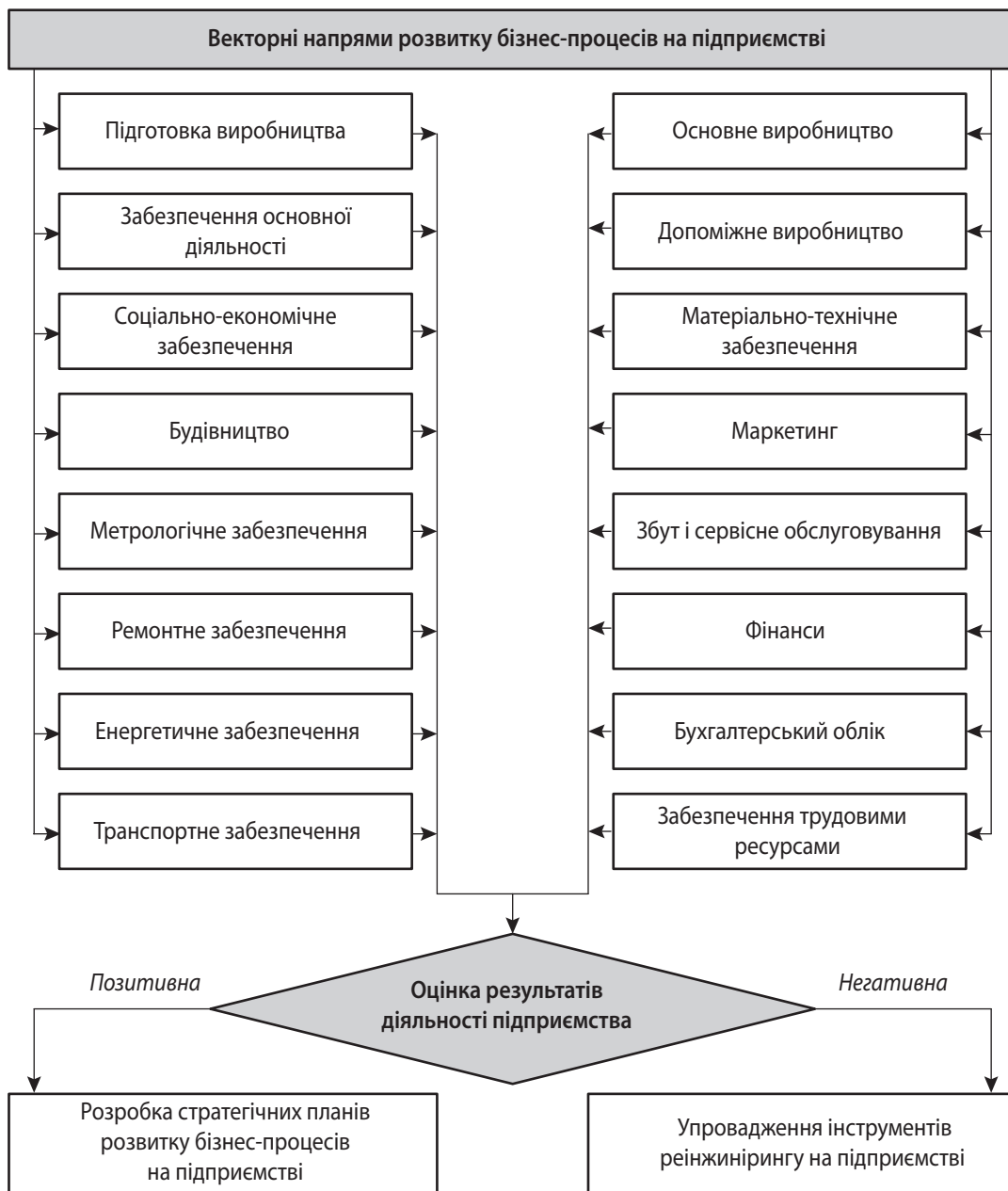


Рис. 1. Науково-практичний підхід щодо формування векторних напрямів розвитку бізнес-процесів на підприємстві

складний елемент бізнес-процесу, як фінанси, має під собою реальну основу, тому що облік є основним інструментом реалізації та контролювання фінансових потоків на підприємстві.

Бухгалтерський облік, який забезпечує бізнес-процеси на підприємстві, формує повну та достовірну інформацію про його діяльність та майновий стан, необхідну внутрішнім користувачам бухгалтерської звітності: керівникам, засновникам, учасникам і власникам майна, а також зовнішнім користувачам: інвесторам, кредиторам й іншим.

Забезпечення трудовими ресурсами бізнес-процесів на підприємстві полягає у плануванні трудових ресурсів і повинно здійснюватися відповідно до стра-

тегічних і тактичних завдань та виконуваних робіт на всіх етапах бізнес-процесів, відповідно до нормативів завантаження трудових потенційних ресурсів.

Транспортне забезпечення бізнес-процесів на підприємстві включає в себе внутрішні та зовнішні транспортні перевезення, технічне обслуговування транспортних засобів і багато інших організаційних і технологічних завдань.

Енергетичне забезпечення бізнес-процесів на підприємстві – важлива складова в діяльності будь-якого підприємства.

Ремонтне забезпечення і технічне обслуговування технологічного обладнання в діяльності підприємства представляє самостійний сегмент діяльності в організації бізнес-процесів.

Метрологічне забезпечення бізнес-процесів на підприємстві представлено вимірвальними засобами та роботою експертів.

Будівництво, як елемент бізнес-процесу на підприємстві, включає процеси, пов'язані з поточним і капітальним ремонтом, а також будівництвом.

Соціальне забезпечення бізнес-процесів на підприємстві включає діяльність з надання різних видів соціальних послуг, створення пільгових умов особам, що потрапили у важку життєву ситуацію: зниження ступеня незабезпеченості доходу, поліпшення доступу до медичного обслуговування з метою забезпечення гідних умов праці та життя, скорочення нерівності та несправедливості тощо.

Забезпечення основної діяльності бізнес-процесів на підприємстві включає постійне вдосконалення методів управління людськими ресурсами на основі впровадження сучасних автоматизованих систем управління, формування колективів, що складаються з висококваліфікованих працівників, які прагнуть максимально реалізувати свій потенціал у вирішенні проблем і підвищенні рівня розвитку підприємства.

За умови позитивної оцінки діяльності бізнес-процесів на підприємстві розробляються стратегічні плани розвитку бізнес-процесів. За умови негативної оцінки діяльності бізнес-процесів на підприємстві впроваджуються інструменти реінжинірингу для проведення реорганізації та поліпшення діяльності підприємства (рис. 2).

Підприємство є складною системою, в рамках якої реалізується безліч динамічних бізнес-процесів. Цілком очевидно, що ефективність діяльності підприємства, його прибутковість, конкурентоспроможність і вартість значною мірою визначаються ефективністю реалізації бізнес-процесів на цьому підприємстві. Виявляється, що навіть на «кращих з кращих» підприємствах багато бізнес-процесів реалізовані настільки неефективно, що витрати часу та ресурсів можуть бути скорочені в десятки разів без шкоди для якості виконання завдання, що реалізується даним бізнес-процесом.

Можна виділити три типи підприємств, для яких застосування реінжинірингу необхідно та доцільно (рис. 3).

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах заснована на таких *положеннях*:

- ✦ підприємство або бізнес представляють собою систему послідовно-паралельних взаємопов'язаних бізнес-процесів;
- ✦ бізнес-процеси мають вхідний потік потенційних ресурсів;
- ✦ кожен бізнес-процес функціонує за своїми внутрішніми правилами, алгоритмами, законами та має свою технологію перетворення;
- ✦ кожен бізнес-процес має не менше одного зв'язку з іншими бізнес-процесами;

- ✦ бізнес-процес протікає в часі, повторюється циклічно;
- ✦ бізнес-процес складається з безлічі вирішуваних завдань з організаційно-логічною, тимчасовою та потоковою схемами взаємозв'язків.

Принципи виділення бізнес-процесів на підприємстві:

- ✦ принцип повноти складу бізнес-процесів на підприємстві;
- ✦ принцип нормалізованості бізнес-процесів на підприємстві (відсутність перетину завдань бізнес-процесів);
- ✦ принцип детермінованості бізнес-процесів на підприємстві (визначеності);
- ✦ принцип пов'язаності бізнес-процесів на підприємстві (наявність у бізнес-процесу не менше одного зв'язку з іншими бізнес-процесами);
- ✦ принцип автономності бізнес-процесів на підприємстві (логічна завершеність бізнес-процесів);
- ✦ принцип ресурсоемності бізнес-процесів на підприємстві;
- ✦ принцип продуктивності бізнес-процесів на підприємстві (наявність вихідного продукту);
- ✦ принцип динамічності (змінність вхідних ресурсів, внутрішніх правил, алгоритмів, законів і вихідних продуктів у часі).

Для ефективного формування організаційно-управлінського забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві необхідно активно адаптуватися та трансформуватися до вимог цифровізації.

Процес забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві на засадах цифровізації включає впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси та означає не лише встановлення сучасного апаратного чи програмного забезпечення, а й принципові зміни в підході до управління, корпоративної культури та зовнішнього спілкування. У результаті цього підприємство завойовує репутацію прогресивної та сучасної системи.

Технології цифровізації забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві дозволяють організувати найбільш персоналізовану взаємодію, якій віддає перевагу більша частина клієнтів. Цифрові канали зв'язку, штучний інтелект, роботизація – все це має впроваджувати підприємство для досягнення успіху. Необхідно діяти швидко та гнучко: змінюватися не тоді, коли можна, а коли потрібно. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємстві покликана забезпечити умови для прийняття ефективних управлінських рішень, швидко адаптувати свою роботу до вимог сучасності та відповідати потребам споживачів.

Хмарні технології дозволяють декільком командам одночасно працювати над одним проектом та ефективно використовувати ресурси підприємства. Готові рішення дозволяють заощадити час на

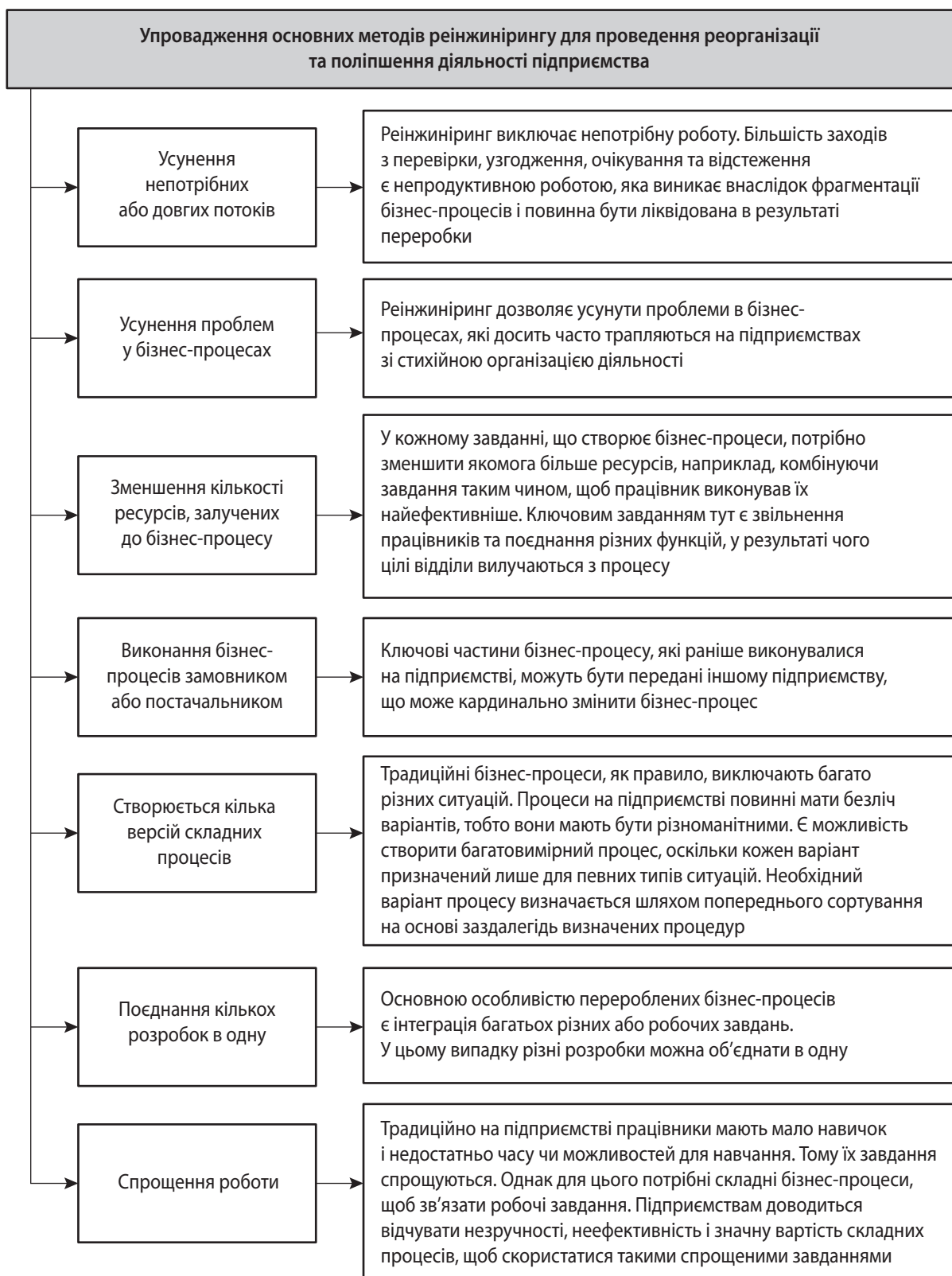


Рис. 2. Упровадження основних методів реінжинірингу для проведення реорганізації та поліпшення діяльності підприємства

вирішення проблем. Різні програми та розширення оптимізують роботу підприємства та потребують мінімальної кількості часу на їх впровадження та адаптацію.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження виявлено, що в турбулентних умовах господарювання на вітчизняних підприємствах, для покращення фі-

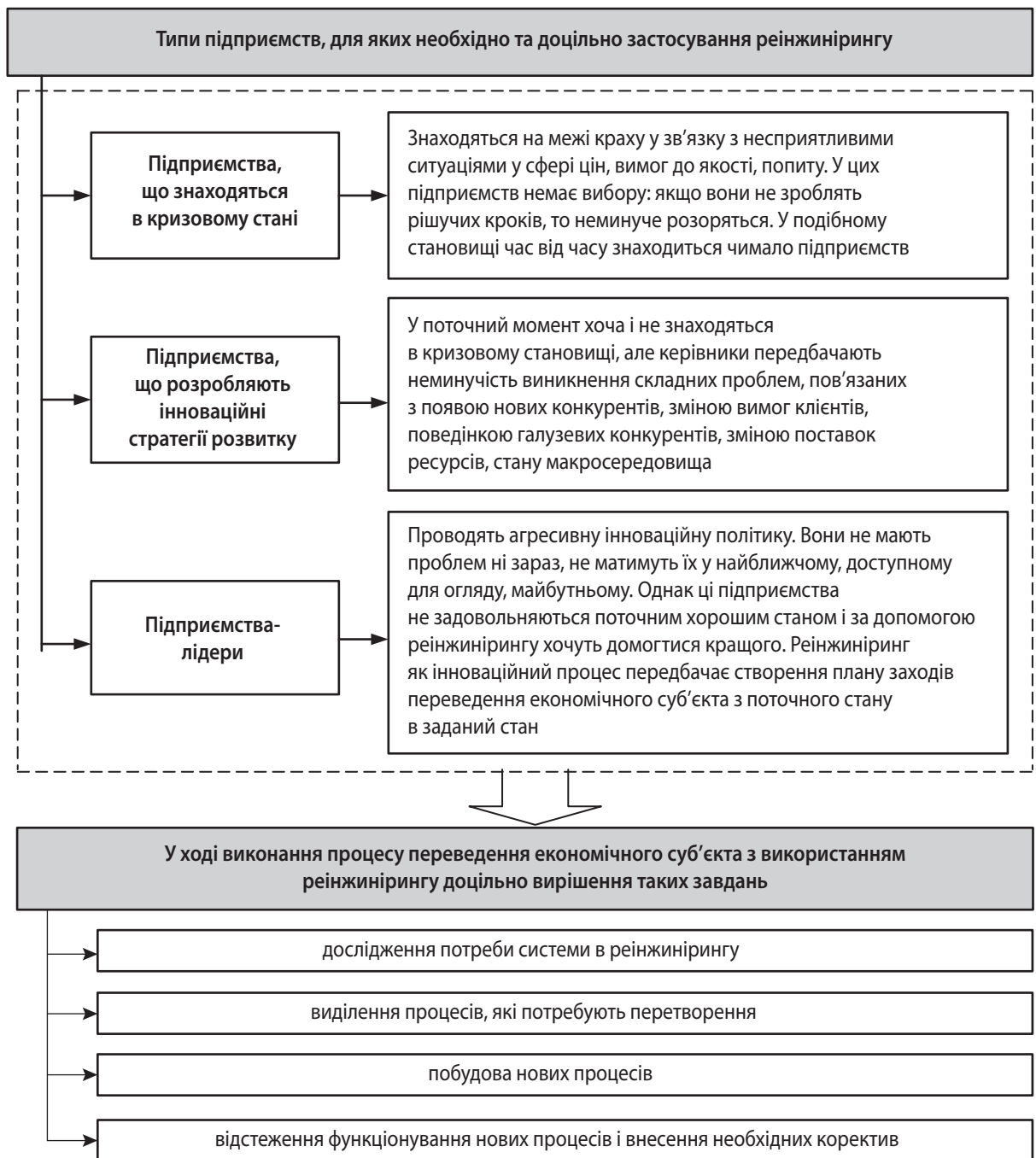


Рис. 3. Типи підприємств, для яких необхідно та доцільно застосування реінжинірингу

нансово-економічного стану бізнес-процесів, виникає потреба у використанні інноваційно-прогресивних технологій, однією з яких є технологія реінжинірингу. Головною метою реінжинірингу бізнес-процесів є якісне вдосконалення конкретних сфер діяльності підприємств. Сутність формування бізнес-процесів підприємства полягає в розробці та адаптації системи управління підприємством відповідно до сучасних викликів в умовах цифровізації. Для кожного бізнес-процесу формується сукупність вхідних ресурсів, правила роботи та очікувані результати.

Процес забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві на засадах цифровізації відкри-

ває можливості до інноваційних шляхів їх розвитку, що є ефективним завдяки великій кількості інструментів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк, 2005. 195 с.
2. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 10. С. 65–69. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-10_0-pages-65_69.pdf

3. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
 4. Кривов'язук І. В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2. С. 87–94. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>
 5. Мехович С. А., Розпутко Ю. М. Розвиток інформаційних технологій управління підприємством при реалізації принципів реінжинірингу бізнес-процесів. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва»*. 2013. № 66. С. 122–128.
 6. Овчиннікова В. О., Торопова В. І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 175–181. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2711/1/VETP_2019_68_175_181.pdf
 7. Прохорова В. В., Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Херсон: Грін Д. С., 2016. 287 с.
 8. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. 224 с.
 9. Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я. С. Цифрова трансформація залізничного транспорту як фактор його інноваційного розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125–134. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2697/1/VETP_2019_68_125_134.pdf
 10. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.
- REFERENCES**
- Khammer, M., and Champi, Dzh. *Reinzhiniring korporatsii: manifest revolutsii v biznese* [Reengineering a Corporation: A Manifesto for a Business Revolution]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2011.
- Kohut, Yu. O. "Model reinzhynirnyhu biznes-protseviv pidpriemstva" [Model of Reengineering of Business Processes of the Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 10 (2011): 65-69. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-10_0-pages-65_69.pdf
- Koliadenko, S. V. "Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti" [Digital Economy: Conditions and Stages of Formation in Ukraine and in the World]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 6 (2016): 105-112.
- Kryvoviazuk, I. V., and Kulyk, Yu. M. "Reinzhyrnyrh lohistychnykh biznes-protseviv i system yak osnova yikh samovdoskonalennia ta rozvytku" [Reengineering of Logistic Business-Processes and Systems as the Basis of their Selfimprovement and Development]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (2013): 87-94. <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>
- Mekhovich, S. A., and Rozputko, Yu. M. "Rozvytok informatsiinykh tekhnolohii upravlinnia pidpriemstvom pry realizatsii pryntsyviv reinzhynirnyhu biznes-protseviv" [Development of Information Technologies of Enterprise Management at Realization of Principles of Reengineering of Business Processes]. *Visnyk NTU «KhPI». Serii «Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva»*, no. 66 (2013): 122-128.
- Ovchynnikova, V. O., and Toropova, V. I. "Rozvytok pidpriemstv zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii" [Development of Railway Enterprises of Ukraine in Digital Conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 68 (2019): 175-181. http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2711/1/VETP_2019_68_175_181.pdf
- Prokhorova, V. V., Protsenko, V. M., and Chobitok, V. I. *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia* [Formation of Competitive Strategy of Enterprises on the Basis of Innovation-oriented Investment]. Kherson: Hrin D. S., 2016.
- Robson, M., and Ullakh, F. *Prakticheskoye rukovodstvo po reinzhiniringu biznes-protseviv* [A Practical Guide to Business Process Reengineering]. Moscow: Audit; YuNITI, 1997.
- Tokmakova, I. V. et al. "Tsyfrova transformatsiia zaliznychnoho transportu yak faktor yoho innovatsiinoho rozvytku" [Digital Transformation of Railway Transport as a Factor of its Innovative Development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 68 (2019): 125-134. http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/2697/1/VETP_2019_68_125_134.pdf
- Vynohradova, O. V. *Reinzhyrnyrh biznes-protseviv u suchasnomu menedzhmenti* [Business Process Reengineering in Modern Management]. Donetsk, 2005.