

УДК 658.589:334.716(045)

Менчинська О.М., аспірант
кафедри бухгалтерського обліку і аудиту
Хмельницький національний університет

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНИХ ІННОВАЦІЙ

Менчинська О.М. Управление бизнес-процессами предприятий на основе процессных инноваций. У статті розглянуто теоретичні аспекти формування системи управління бізнес-процесами на підприємствах машинобудування. Досліджено структурні елементи концептуальної схеми управління бізнес-процесами на основі процесних інновацій. Проаналізовано процеси перепроєктування, або концентрованого поліпшення, та бізнес-інжинірингу.

Ключові слова: бізнес-процес, процесні інновації, управління, система, розвиток, перепроєктування, бізнес-інжиніринг.

Менчинская Е.Н. Управление бизнес-процессами предприятий на основе процессных инноваций. В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования системы управления бизнес-процессами на предприятиях машиностроения. Исследованы структурные элементы концептуальной схемы управления бизнес-процессами на основе процессных инноваций. Проанализированы процессы перепроектирования, или концентрированного улучшения, и бизнес-инжиниринга.

Ключевые слова: бизнес-процесс, процессные инновации, управление, система, развитие, перепроектирование, бизнес-инжиниринг.

Menchynska O.M. Management of business processes of enterprises on the basis of processing innovations. Management of business processes of enterprises on the basis of process innovations. The article deals with theoretical aspects of the formation of a business process management system at the machine-building enterprises. The structural elements of the conceptual scheme of management of business processes on the basis of process innovations are explored. Processes of redesign or concentrated improvement and business engineering are analyzed.

Key words: business process, process innovation, management, system, development, re-design, business engineering.

Постановка проблеми. Передумовою ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах є формування концепції на основі процесних інновацій. Результатом концепції виступає впровадження процесних інновацій для підвищення економічної активності, рівня ефективності бізнес-процесів та використання корпоративних ресурсів. Процеси управління включають діагностику економічної активності підприємства, визначення результативності та ефективності бізнес-процесів, прогнозування чистого прибутку під впливом чинників виробництва з урахуванням витрат на процесні інновації підприємства. Впровадження концепції управління бізнес-процесами підприємств на основі процесних інновацій у практику має на меті забезпечення синергетичного ефекту від інтеграційних об'єднань підприємств. Саме тому вибрана тема наукової статті є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням упровадження ефективної системи управління бізнес-процесами підприємств на основі процесних інновацій присвятили свої дослідження такі відомі науковці, як: Я. Ван Дейн [15], С. Девіс, Е. Менсфілд, А. Ромео, [13], М. Хаммер, Дж. Чампі [12], М.П. Вой-

наренко, О.М. Гончарова [3], В.В. Гурочкіна [4], О.І. Гуроров [9], В.І. Захарченко [5], Л.І. Михайлова, Л.Г. Олейнікова А.В. Козаченко [6], О.О. Курносова [7], А.В. Череп [2] та ін.

Проте, незважаючи на достатню кількість публікацій у науковій фаховій літературі з вибраної теми дослідження, все ж залишається низка не розкритих питань. Зокрема, необхідно визначити основні структурні елементи концептуальної схеми управління бізнес-процесами на основі процесних інновацій та охарактеризувати використання методів управління ними на основі процесних інновацій, що й зумовило необхідність проведення даного наукового дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів формування та розвитку структурних елементів концептуальної схеми управління бізнес-процесами на основі процесних інновацій. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання: розглянути сутність категорій «концепція», «бізнес-процес», «процесна інновація», «інжиніринг»; визначити основні структурні елементи концепції управління бізнес-процесами підприємств на основі процесних інновацій.

Виклад основних результатів. Для ефективної реалізації інноваційних бізнес-процесів необхідно визначити основні принципи розвитку бізнес-процесів у промисловості, що базуються на концепції процесного управління:

- принцип зрозумілості і видимості бізнес-процесів;
- принцип моделювання бізнес-процесів із використанням формальних нотацій на всіх стадіях реалізації – від початкового задуму до фактичного промислового застосування;
- принцип моніторингу, контролю та аналізу бізнес-процесів у контрольних місцях;
- принцип побудови бізнес-процесів на основі інжинірингового підходу;
- принцип динамічного перевтілення бізнес-процесів, що заснований на постійній адаптації до нестабільних умов реалізації;
- принцип селективності, спрямований на пошук найбільш ефективних механізмів впливу.

Концепція (лат. *Conseptio* – розуміння, система) – сукупність поглядів, спосіб розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідна ідея їх системної теоретико-методологічної характеристики; провідний задум, що визначає стратегію у здійсненні реформ, програм, планів [7, с. 12].

Концепцією бізнес-процесів сприймають як систему поглядів, спосіб розуміння та тлумачень управлінських рішень відносно формування і реалізації стратегії підприємства, що враховує чинники зовнішнього середовища та економічного потенціалу і спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг, сприяє розвитку організації.

Характеристиками концепції формування бізнес-процесів є: застосування функціонального, системного, ситуаційного, процесного та цільового підходів до діяльності під час аналізу та побудови організаційної структури підприємства; аналіз економічного та стратегічного потенціалу підприємства; оцінка можливостей та прогнозування діяльності з урахуванням умов зовнішнього середовища та внутрішнього стратегічного потенціалу; системний збір та моніторинг інформації; впровадження прогресивних інструментів та інноваційних механізмів реалізації; взаємозв'язок основних елементів «ціль», «розподіл ресурсів», «методи досягнення цілей».

Формування та реалізація сучасних бізнес-процесів потребує постійного вдосконалення. За умов ефективного управління бізнес-процесами досягається зниження витрат та скорочення тривалості виробничого циклу.

В економічній науці існує низка концепцій формування та управління бізнес-процесами, проте найефективнішими вважаються комплексні, тому доцільним є перегляд основних із них, які використовують системний та процесний підходи до управління. Схема управління розвитком інноваційних бізнес-процесів підприємства представлена на рис. 1.

Концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement) ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST – Fast Analysis Solution Technology); методика виявлення сильних, слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища організації (SWOT – Strength, Weakness, Opportunities, Threats); методика виявлення впливу соціальних, технологічних, економічних, екологічних чинників (PEST – Political, Economic, Social, Technological); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване поліпшення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business-process Reengineering), безперервний менеджмент [3, с. 79].

Найпростішим із комплексних методів управління вважають безперервний менеджмент бізнес-процесів. Характерними ознаками безперервного менеджменту є:

- орієнтація на існуючі завдання організації та її бізнес-процеси;
- безупинна оптимізація бізнес-процесів;
- можливість виділення окремих частин бізнес-процесів;
- стабільність організаційної структури (стратегія);
- досягнення ефективності за всіма організаційними цілями;
- відносна стабільність за контрольованих змін;
- управлінський підхід знизу доверху.

До безперервного оновлення, або вдосконалення, бізнес-процесів належать: бенчмаркінг; перепроєктування процесу; методика швидкого аналізу рішень.

Методика швидкого аналізу рішень FAST – це підхід, що орієнтований на швидке знаходження рішення та отримання результатів від упровадження бізнес-процесів. Вона ґрунтується на способі вдосконалення, вперше використаному в середині 80-х років компанією IBM, а в 90-х роках компаніями «Дженерал Електрик» та «Форд Мотор». Методика швидкого аналізу рішень FAST характеризує проривний підхід, який зосереджує увагу на одному певному процесі для покращення його в короткі терміни, наприклад упродовж наступних 90 днів. Орієнтовними поліпшеннями є зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5–15%.

Бенчмаркінг процесу, або бенчмаркінг (benchmarking, від англ. bench – рівень, висота і mark – позначка, опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка), вперше з'явився в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу [5, с. 279]. Це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.

На нашу думку, «перепроєктування» (концентроване поліпшення) та «бізнес-інжиніринг» дуже схожі

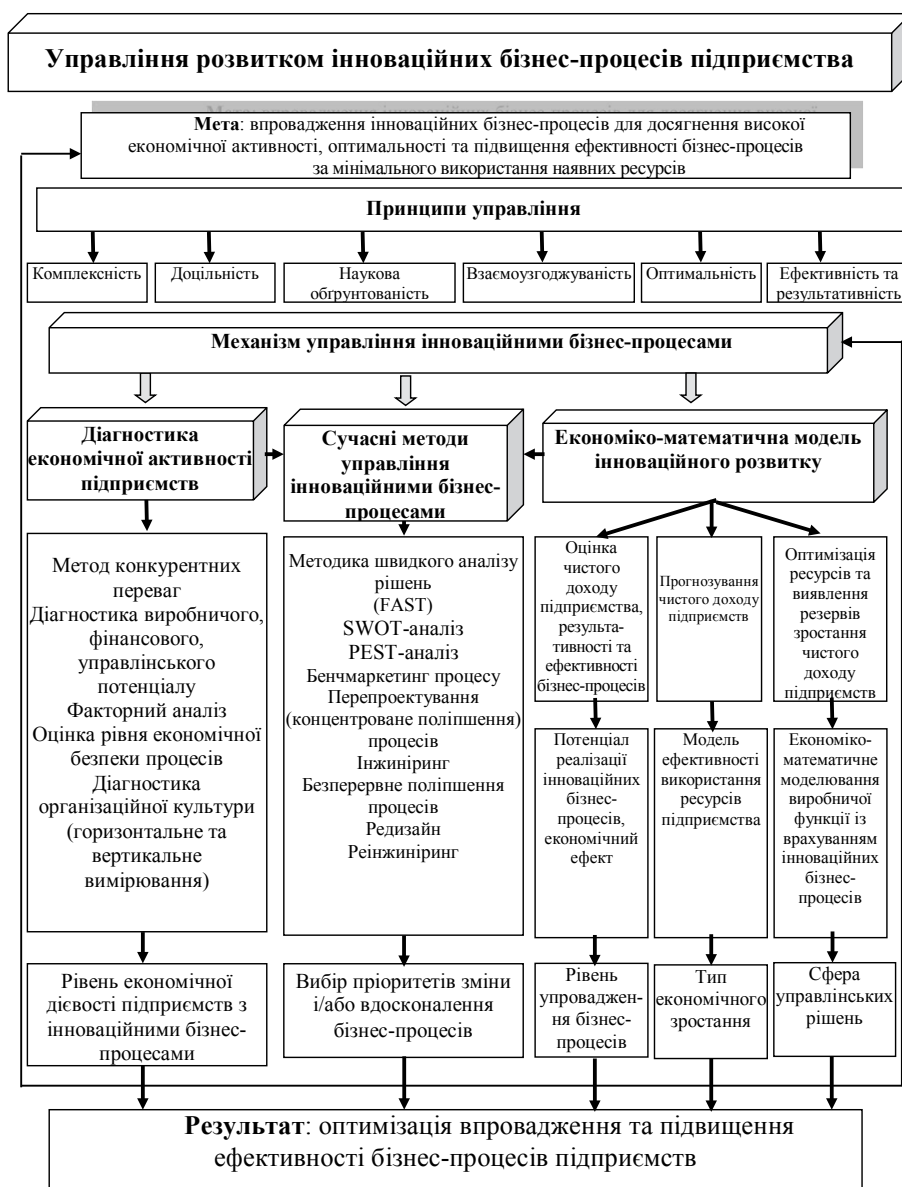


Рис. 1. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів підприємства

Джерело: вдосконалено автором за [7]

поняття, оскільки в рамках даних процесів здійснюється проектування пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, тому розглянемо їх детальніше.

Перепроєктування процесу (концентроване покращення) концентрує увагу та зусилля на вдосконаленні процесу. Перепроєктування застосовують до тих процесів, які діють у цей момент часу, але вимагають корекції у зв'язку зі зміненими вимогами і потребами клієнта чи споживача. Для перепроєктування процесу зазвичай розробляють імітаційну модель його поточного стану. Так, за оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70–90% основних та допоміжних бізнес-процесів [6, с. 65].

Основними стадіями перепроєктування бізнес-процесів є:

1. Розроблення ефективних механізмів групування ресурсів підприємства з використанням інфор-

маційних технологій для здійснення бізнес-процесів, моніторинг необхідних змін у роботі персоналу.

2. Розроблення робочих процедур для нових видів діяльності підприємства, а саме: система мотивації, спрямована на нововведення виробничих завдань, система поліпшення якості, програми підготовки спеціалістів тощо.

3. Розроблення адаптованої інформаційної системи управління бізнес-процесами, що орієнтована на підтримку та ефективне впровадження нововведень.

4. Впровадження та реалізація перепроєктованих бізнес-процесів. Інтеграція нововведень та моніторинг результатів розроблених процесів, навчання персоналу та перехід до нової роботи підприємства.

Під час бізнес-інжинірингу використовується системний підхід, що базується на різних методах. В основі концепції – розроблення інноваційних рішень у процесі створення бізнесу, під час

розв'язання проблем здійснюється оновлення старих способів вирішення їх за допомогою інформаційних і комунікаційних технологій. У цілому можна зазначити, що бізнес-інжиніринг є комплексом інженерно-консультативних послуг, які є результатом інноваційної діяльності.

Американська рада з професійного розвитку зазначила, що «інжиніринг – це творче застосування наукових методів і принципів до проектування і розроблення будівель (споруд), машин, апаратів, виробничих процесів та методів їх використання окремо чи в комбінації» [1, с. 234].

У Тлумачному словнику української мови інжиніринг уважають діяльністю з надання інженерно-консультативних послуг стосовно створення промислових об'єктів, а також об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури [11, с. 65].

В українському чинному законодавстві інжиніринг розглядається також як надання послуг і виконання робіт. Зокрема, у Податковому кодексі України від 02.12.2010 № 2755-VI, у п. 14.1.85, зазначено, що «інжиніринг – це надання послуг (виконання робіт) зі складення технічних завдань, проектних пропозицій, проведення наукових досліджень і техніко-економічних обстежень, виконання інженерно-розвідувальних робіт із будівництва об'єктів, розроблення технічної документації, проектування та конструкторського опрацювання об'єктів техніки і технології, надання консультації та авторського нагляду під час монтажних та пусконаладжувальних робіт, а також надання консультацій, пов'язаних із такими послугами (роботами)» [10, с. 35].

Далі розглянемо підхід концепції вдосконалення бізнес-процесів «реінжиніринг бізнес-процесів». Концепція здійснюється на основі процесно-орієнтованого підходу, її сутність полягає у перепроектуванні бізнес-процесів, визначенні інноваційних завдань, комплексному переосмисленні існуючих процесів та впровадженні разових змін за короткі терміни, управлінський підхід відбувається знизу доверху.

Засновники та ідеологи концепції М.М. Хаммер та Дж. Чампі довели, що реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення суттєвих змін у роботі з удосконалення в критичних поточних показниках, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість [12, с. 332]. Автори відомого бестселера «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі» сфокусовані у своєму трактуванні поняття на цілях реінжинірингу бізнес-процесів, які дадуть змогу досягти кардинальних змін та сталого розвитку.

Реінжиніринг є інноваційним інструментом управління: застосовуючи його, світова індустрія зробила квантовий стрибок у промисловості та бізнес-процесах. Інноваційний розвиток підприємства зумовлює необхідність постійного пошуку й використання нових сфер та способів реалізації наявних і перспективних можливостей, несе появу нових технологій і забезпечує зменшення життєвого циклу товарів.

І це зовсім не означає, що інноваційний розвиток буде відбуватися завдяки класичним прийомам управління, навпаки, чим більш креативні та неочікувані прийоми управління будуть, тим краще. Тобто конкурентне середовище поглине логічні та поступові імпульси, і це не призведе до інноваційного прориву [4, с. 211].

До пошуку інноваційних методів створення доданої вартості підприємства слід додати ще й застосування інноваційних методів управління. Реінжиніринг несе появу нових технологій та забезпечує зменшення життєвого циклу товарів, тим самим збільшує швидкість обороту капіталу підприємства і максимізує прибутки.

З погляду впровадження процесних інновацій можна зазначити, що вони поєднують два основних напрями змін: радикальні інновації, тобто реінжиніринг, та безперервне оновлення або вдосконалення, чим є безперервний та інноваційний менеджмент. Далі розглянемо основні методи вдосконалення інноваційних бізнес-процесів підприємств на рис. 2.

Для досягнення інноваційних результатів бізнес-процесів використовують методи безперервного оновлення старих способів управління та вирішення проблем, удосконалення наявних бізнес-процесів або впроваджують кардинальні інноваційні зміни, такі як реінжиніринг. Метою впровадження інновацій у бізнес-процеси є не лише підвищення ефективності господарської діяльності, а й досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Інновації мають на меті оновлення технологій, товарів, послуг, методів управління та інших складників організаційної системи.

До складу інноваційного процесу входить сім елементів, об'єднання яких в єдиний ланцюг утворює структуру інноваційного процесу [9, с. 35]. До цих елементів належать:

- ініціація інновації (діяльність, що полягає у виборі цілі інновації, постановці завдання, що буде виконане інновацією. Вона полягає у пошуку ідеї інновації, її техніко-економічному обґрунтуванні й у матеріалізації ідеї, тобто перетворенні ідеї на речі, тобто на майно, новий продукт, документ майнового наприклад, права – ліцензію на право використання ноу-хау);
- маркетинг інновації (вивчається попит на новий продукт або операцію, визначається кількість або обсяг їх випуску, якщо вони лімітуються, визначаються споживацькі якості і товарні характеристики);
- випуск (виробництво) інновації;
- реалізація інновації;
- просування інновації (комплекс заходів, спрямованих на реалізацію інновації, тобто це: передача інформації, реклама, організація торговельного процесу);
- оцінка економічної ефективності інновації (результати реалізації інновації і затрати на її просування систематизуються й аналізуються);
- дифузія інновації (являє собою розповсюдження уже освоєної інновації в нових регіонах і новій фінансово-економічній ситуації).

У класичному розумінні інноваційного процесу виділяють три основні логічні форми: на почат-

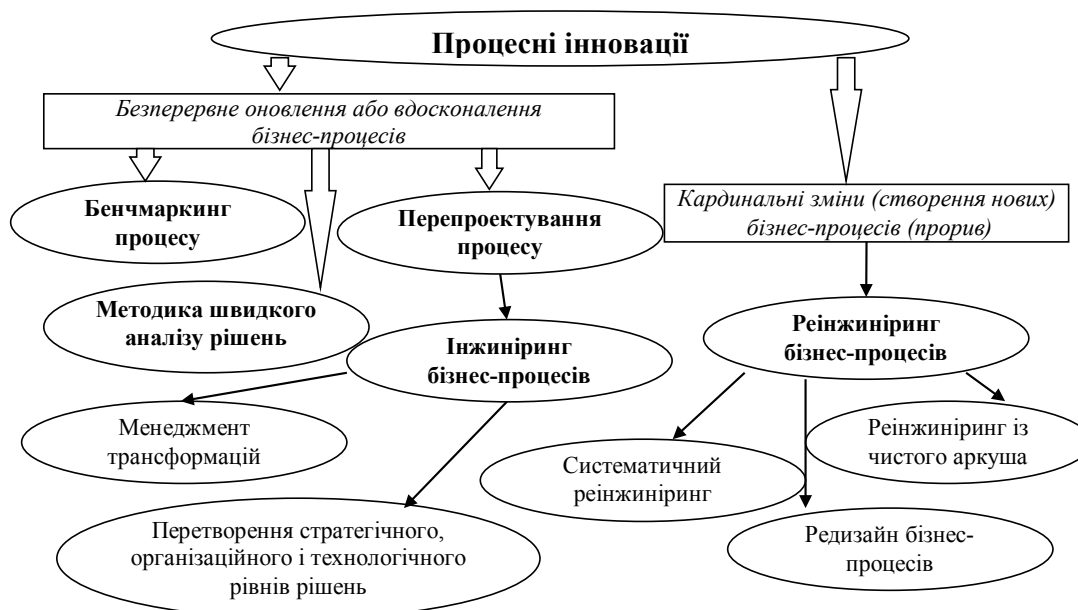


Рис. 2. Методи вдосконалення та впровадження інноваційних бізнес-процесів підприємств

Джерело: авторська розробка

ковому етапі – проста внутрішньоорганізаційна (натуральна); під час реалізації інновацій – проста міжорганізаційна (товарна, або розширена, яка здійснюється на етапі просування та дифузії інновацій).

Проста внутрішньоорганізаційна форма інноваційного бізнес-процесу характеризується створенням та впровадженням нововведення всередині одного підприємства. У цьому разі нововведення не приймає товарної форми.

Проста міжорганізаційна форма інноваційного бізнес-процесу зумовлена перетворенням нововведення на предмет купівлі-продажу. Це товарна форма інноваційного бізнес-процесу й означає розподіл функцій створення та виробництва нововведення і функції споживання.

Розширена форма інноваційного бізнес-процесу передбачає виникнення нових виробників нововведення, породжуючи конкуренцію, яка водночас сприяє поліпшенню рівня якості товару або послуги.

У сучасному підприємницькому середовищі вкрай важливим є врахування життєвого циклу інновацій та системи просування їх за управлінськими зв'язками.

Всесвітньо відомий учений Я. Ван Дейн у монографії *The Long Wave in Economic Life* [15, с. 415] не лише дослідив типологію інновацій за спрямованістю дії, а й поділив її на основні чотири фази розвитку нової галузі. Типи інновацій за спрямованістю дії: основні продуктивні (формують нові ринки й є передумовою нових галузей); додаткові (розширюють ринок у наявних галузях); основні технологічні (базис великих технологічних систем); додаткові технологічні (розширюють технологічні системи).

Він також описав за вищезазначеними чотирьома фазами розвитку вертикальний складник життєвого циклу інновацій. Перша фаза (впровадження) дово-

дить існування великої кількості потенційних продуктивних інновацій та показує недостатність інформації про майбутній платоспроможний попит. Друга фаза (зростання), навпаки, характеризує чітко зазначений платоспроможний попит, проте відрізняється різким скороченням кількості продуктивних інновацій. Третя фаза (зрілість) виділяється уповільненням темпів зростання випуску продукції та загостренням конкуренції в результаті диференціації продукції. На цій фазі життєвого циклу інновації характеризуються частковим поліпшенням вже існуючої технології шляхом збереження матеріалів, енергії та трудових ресурсів. Остання, четверта, фаза (занепад) характеризується зниженням обсягів продажу, і водночас упорядкованістю праці технологічних інновацій. Отже, поступово продуктивні інновації заміщуються технологічними.

Ідеологами досліджень горизонтального складника життєвого циклу інновацій стали С. Девіс, Е. Менсфілд, А. Ромео., які у праці *The models of Diffusions of Technical Innovation* [13, с. 57] описали прямо пропорційну залежність між загальною кількістю потенційних споживачів та темпами приросту кількості організацій, що споживають інновації, та організаціями, що інновацію не споживають. Вони визначили, що швидкість дифузії інновації зменшується за зростання капіталоемності та зростає зі збільшенням її прибутковості. Швидкість дифузії швидше в наукоємних галузях та залежить від розмірів та розподілу організацій у цій галузі.

Висновки. Отже, концепцією бізнес-процесів є система поглядів, спосіб розуміння та тлумачень управлінських рішень відносно формування і реалізації стратегії підприємства, що враховує чинники

зовнішнього середовища та економічного потенціалу і спрямована на досягнення стійких конкурентних переваг та сприяє розвитку організації. Основним структурним елементом концепції управління бізнес-процесами підприємств на основі процесних інновацій є використання сучасних методів управління. До їх складу входять методика швидкого аналізу рішень (FAST), SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркетинг процесу, перепроєктування (концентроване поліпшення) процесів, інжиніринг, безперервне поліпшення процесів, редизайн, реінжиніринг.

Щодо процесів діагностики економічної активності підприємств, то доцільно застосовувати методи оцінювання конкурентних переваг, діагностику виробничого, фінансового, управлінського потенціалу, факторний аналіз, оцінку рівня економічної безпеки процесів, діагностику організаційної культури (горизонтальне та вертикальне вимірювання). Реалізація вищезазначених методів управління дає змогу створити мультиплікативний ефект для всієї економічної системи, додаючи їй потужного інноваційного імпульсу і сприяючи зміцненню економічної безпеки підприємства машинобудування.

Список літератури:

1. Американська рада з професійного розвитку. URL: http://www.imperiavkusa.ru/winteq/winteq.php?i_nc=archive/003_2004_01/art_1#Anchor-31618.
2. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки: монографія / М.П. Войнаренко, А.В. Череп, Л.Г. Олейнікова, О.В. Череп. Хмельницький: ХНУ, 2010. 444 с.
3. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10(151). С. 78–82.
4. Гурочкіна В.В. Реінжиніринг як інструмент інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 4. Т. 3. С. 207–211.
5. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
6. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.
7. Курносова О.О. Управління розвитком підприємств на основі процесних інновацій: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04; Донецький національний ун-т. Д., 2011. 20 с.
8. Концепція / Економічний енциклопедичний словник. URL: <http://www.subject.com.ua/economic/slovnik/3521.html>. Назва з екрану.
9. Менчинська О.М. Організаційно-економічна модель інноваційного розвитку бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 3(31). С. 69–75. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/69.pdf>.
10. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Михайлова, О.І. Гуртов, С.Г. Турчина, І.О. Шарко; вид. 2-е, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
11. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI; редакція від 01.04.2013. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
12. Тлумачний словник української мови. URL: <http://uktdic.appspot.com/>.
13. Хаммер М., Чампи Д. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі. СПб., 2000. 332 с.
14. The models of Diffusions of Technical Innovation / S. Deves, E. Mensfeld, A. Romeo. L., 1983. 218 p.
15. Menchynska O. Content and nature of innovative business-processes: administrative aspect. *Actual problems of modern science: monograph*; edited by Musial Janusz, Polishchuk Oleh, Sorocaty Ruslan. Bydgoszcz: Copyright by the UTP University of Science and Technology Bydgoszcz, Poland, 2017. P. 27–36.
16. J. Van Duijn. The Long Wave in Economic Life. New York, 1984. 260 p.