

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ**

В.В. ТІТЯЄВ, канд.екоп.наук., В.С. БУТКО

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Управління бізнес-процесами є одним з ключових чинників успіху будь-якого підприємства. Побудова і оптимізація бізнес-процесів впливає на операційну і стратегічну ефективність підприємства і у результаті на показники прибутковості та рейтинги. Управління змінами вимагає постійного контролю і актуалізації бізнес-процесів. Сьогодні процесний підхід в менеджменті відноситься не лише до базових підходів, разом з системним, ситуаційним і функціональним, але є одним з найпрогресивніших методів організації управління на підприємстві. Використання процесного підходу в управлінні припускає виділення і формалізацію бізнес-процесів на підприємстві.

Бізнес-процес - це порядок, потік робіт для досягнення комерційного результату. Розглядаючи підходи до визначення поняття бізнес-процесів, можна виділити дві великі групи тлумачень:

- бізнес-процес - певна, впорядкована сукупність видів діяльності, яка за допомогою керівної дії перетворить входи процесу у виходи;
- бізнес-процес - набір операцій для досягнення результату, який має цінність для споживача.

Для того, щоб почати вивчення бізнес-процесів на підприємстві необхідно зрозуміти сенс самого поняття. Одним з можливих визначень може стати таке: бізнес-процес взаємозв'язаний з чинниками і сукупністю дій, який розпочинається з потреби клієнта і закінчується задоволенням цієї потреби. Визначення, яке запропонував Хамер М., Ч. Джоуля - автор концепції реінжинірингу бізнес-процесів, звучить таким чином: бізнес-процес - це організований комплекс взаємозв'язаних дій, які в сукупності дають цінний для клієнта результат. А. Берн у своїй роботі визначає бізнес-процес, як ланцюг логічно пов'язаних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкту з метою досягнення певних результатів для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів".

Іншим підходом до визначення бізнес-процесів на підприємстві є метод ланцюжка цінностей, запропонований Porter M., Millar V.: "Сутність, визначається через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої,

що частково включають облаштування споживача послуг (товари в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги або товару)". Виходячи з цих та інших поглядів учених, бізнес-процес можна визначити, як системний замкнутий процес, що має початок ("вхід") і результат роботи, що отримується "на виході" як рахують Хаммер М., Ч. Джоуля.

Останнім часом в якості однієї з ключових конкурентних переваг підприємства, що забезпечують високий рівень його стратегічного розвитку, можна назвати ефективність його бізнес-процесів. Під бізнес-процесом різні автори пропонують розуміти:

- процес з послідовності операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення деяких вхідних інформаційно-матеріальних потоків з метою отримання результатів, що представляють цінність для клієнта;
- процес створення доданої вартості продукції, що задовольняє при цьому потреби клієнта;
- сукупність взаємозв'язаних функцій, які мають один або більше входи і виходи і завершуються створенням продукту, необхідного клієнтові;
- впорядкований процес перетворення безлічі входів у безліч виходів, який реалізує бізнес-функцію підприємства;
- набір послідовних дій, які призводять до вирішення певної підприємницької задачі.

Сьогодні на основі аналізу існуючих підходів до опису і реорганізації бізнес-процесів виділяють два різних розуміння процесного підходу до управління, що склалися в Україні:

- розгляд діяльності підприємства як ланцюжка наскрізних процесів, що пронизують організацію від входу до виходу, зазвичай описується з точки зору її формалізації за допомогою нотацій (графічних засобів);
- побудова на підприємстві системи (мережі) процесів і реорганізація системи управління на основі вимог процесного підходу.

Отже, бізнес-процеси управління потрібні менеджменту для того, щоб управляти підприємством в цілому, забезпечуючи його виживання, конкурентоспроможність і розвиток. Відмінність між бізнес-процесами управління обумовлені специфікою об'єкту. Кількість бізнес-процесів управління на підприємстві не обмежено і визначається кількістю критичних об'єктів управління, які існують на підприємстві і якими необхідно керувати, набір бізнес-процесів управління залежить від специфіки об'єкту. Нині будь-який ефективний бізнес нерозривно пов'язаний з інформаційними

технологіями (IT), Big Data, електронізацією комерції - електронною комерцією, бізнес-аналітикою та із загальнішою фундаментальною автоматизацією бізнес-процесів. Розробка і впровадження програмного забезпечення для тактичного управління багато в чому визначені програмами управління бізнес-процесами. Їх безперервний розвиток дозволяє забезпечувати на новому рівні конкуренції досягнення таких найважливіших тактичних цілей, як зростання продуктивності праці, економія поточних витрат, безперервність виробничих і соціальних змін, що описується поняттям "Оперативність бізнесу".

Виходячи з наведеного зазначимо, що бізнес-процес - це порядок, потік робіт для досягнення комерційного результату. Відмітимо, що при цьому, інжиніринг бізнесу включає систему методів для проектування процесів бізнесу. Реінжиніринг бізнес-процесів - важлива сфера реформування управління виробництвом. Управління бізнес-процесами за допомогою інформаційних технологій (IT) називається управлінням потоком робіт. Потоки робіт, документів, матеріалів тощо мають бути взаємопов'язані і сполучені з трудовими ресурсами, інакше виникають простой, заморожування, іммобілізація, затоварювання та інші кризові виробничі прояви. Бізнес-процеси припускають встановлення обмежень, правил, а також певних ролей і стосунків. Виконанням сучасних бізнес-процесів зайняті різні фахівці: дизайнери, експерти, лідери, архітектори, адміністратори, аналітики. Далі перерахуємо основні вимоги до введення ефективного управління бізнес-процесами як найважливішої частини будь-якої виробничої діяльності:

- введення чітких технічних вимог до виробленої продукції як орієнтиру для дотримання якості при запуску, відхиленнях або доопрацюванні продукції, вони мають бути пов'язані з маркетинговими вимірниками задоволеності споживчими характеристиками кінцевої продукції;
- ефективна метрологія для організації технічного контролю у рамках описаних процесів при плануванні та проведенні вибіркового контролю;
- контрольні карти для фіксації виходу процесу за встановлені межі;
- планування дій при виході процесів з під контролю;
- підготовка персоналу (інженерів, менеджерів, майстрів, операторів);
- документація і періодичний аудит виробничих процесів, ділянок.

Кінцевим етапом є безпосереднє вдосконалення системи управління операційними бізнес-процесами, що проводиться на основі зробленого аналізу

і складеного плану організаційних заходів щодо вдосконалення, які вибудовуються в хронологічному порядку з вказівкою співробітників, відповідальних за виконання того або іншого операційного бізнес-процесу. Також необхідно розробити регламенти та інструкції по підтримку технології роботи підприємства. Проте треба пам'ятати про те, що процес вдосконалення системи управління бізнес-процесами має ряд обмежень:

- необхідність чіткого і зрозумілого формулювання стратегічних цілей підприємства;

- повна впевненість в необхідності вдосконалення системи управління, оскільки будь-які зміни в системі ведуть до психологічного дискомфорту співробітників підприємства;

- процес вдосконалення системи управління бізнес-процесами не завершується після закінчення усіх заходів, оскільки має пролонговану дію.

Для правильного завершення початої роботи щодо вдосконалення доцільно знову розпочати діагностику підприємства з подальшою реалізацією усіх дій. Тільки тоді підприємство легше і швидше адаптуватиметься до нових умов господарювання і підвищить свою конкурентоспроможність. При розвитку і зміні будь-якої складної системи управління великої компанії неминуче тимчасове зниження ефективності роботи, при цьому фінансова ефективність може триматися на належному рівні. Така ситуація, як правило, має нетривалий характер. Відповідно, зазначимо, що правильно складений і впроваджений бізнес-процес поступово починає включати додаткові, непотрібні функції, що у результаті призводить до зниження його ефективності. Проте підвищувати ефективність бізнес-процесів слід тільки періодично. Періоди, коли існуючі бізнес-процеси піддаються ревізії, визначаються самостійно керівництвом підприємства і не підлягають регламентації.

Аналіз наведених фактів дозволяє говорити про те, що нині підприємствам, які бажають підвищити свою конкурентоспроможність і зайняти лідируючі позиції на ринку, потрібне постійне реформування і вдосконалення системи управління бізнес-процесами, в основі якого лежить детальне вивчення існуючих бізнес-процесів підприємства, глибокий аналіз ефективності відповідно до стратегічної мети підприємства і розробка заходів щодо їх вдосконалення.

Відмітимо, що на бізнес-процеси поширюється також теорія життєвого циклу. При цьому виділяють наступні етапи життєвого циклу бізнес-процесу: аналіз, дизайн, реалізація, моніторинг. Якщо процес по можливості

покращують, то може з'явитися новий ЖЦБП. Якщо процес завдає шкоди, то його усувають з метою загальної економії. Як правило, система управління бізнес-процесами будується у декілька етапів:

- аудит системи управління (поточний стан, проблемне поле, аналіз існуючих процесів і організаційної структури, вимір фактичних значень ефективності та хронометраж бізнес-процесів, рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів;
- оптимізація організаційної структури і процесів з урахуванням розроблених принципів і критеріїв;
- проектування системи управління бізнес-процесами (розрахунок оптимальної чисельності персоналу, організаційно-ролева структура, інформаційно-технологічна платформа управління).

Таким чином, основними системами процесного управління є:

- система управління по КРІ (ключовий показник ефективності);
- система управління ризиками;
- система управління проектами;
- система менеджменту якості.

При розробці системи управління по КРІ на рівні бізнес-процесів визначають точки формування первинних даних для розрахунку ключових показників ефективності. Для розробки і впровадження системи управління ризиками підприємства на різних рівнях стратегічного менеджменту потрібні:

- ідентифікація ризиків;
- визначення ризикового профілю / схильності до ризику підприємства;
- прив'язка ризиків до певних бізнес-процесів і цілей;
- формування реєстру, реєстрів, паспортів, карти ризиків з їх кількісною і якісною оцінкою;
- проектування бізнес-процесів управління ризиками з аналізом ризиків, що впливають на досягнення цілей бізнес-процесів.

Проектування бізнес-процесів управління проектами відбувається у рамках розробленого бізнес-стандарту управління (регламентів). Розробка бізнес-процесів та їх належне виконання є найважливішим елементом системи менеджменту якості, оскільки вони безпосередньо пов'язані із складною природою операцій, інноваціями, передовими технологіями і продуктивністю праці.

Отже, на основі наведених фактів, зазначимо, що основні етапи поліпшення бізнес-процесів зводяться до постійної роботи за наступними напрямками:

- визначення проблемного процесу, процесів в ключових транзакціях, які найбільш важливі для бізнес-моделі;
- такі транзакції часто бувають міжфункціональними (наприклад, маркетингово-фінансовими тощо, процесний опис продажів в кредит і управління дебіторською заборгованістю);
- вимір кризових процесних областей і місць (цілі, ресурси входу, результати виходу, процесна потоковість, типи діяльності, показники);
- визначення чинників поліпшення проблемного процесу;
- збір усебічної конкурентної, у тому числі партнерської, інформації про перевагу процесу у рамках встановлених протоколів бенчмаркінгу і кодексу поведінки у конкурента або партнера;
- вдосконалення відповідних процесів на підприємстві за допомогою реінжинірингу.

Таким чином, відмітимо основні результативні характеристики (переваги від впровадження) управління бізнес-процесом з урахуванням функціональних цілей:

- маркетингові цілі: поліпшення споживчих характеристик продукту, послуги, гнучке ціноутворення, ефективна дистрибуція, підтримка лояльності;
- виробничі цілі: скорочення виробничого часу, простоїв, усунення дублювання процесів і операцій, ліквідація шкідливих виробничих відходів, зростання масштабів і ефективності виробництва;
- фінансові цілі: оптимізація бюджетів, збільшення виручки від реалізації продукції, послуг, зниження сукупних і питомих поточних витрат, забезпечення грошових потоків;
- цілі у сфері роботи з персоналом: вдосконалення наукової організації праці, зростання продуктивності і кваліфікації праці, задоволеність і залученість у бізнес-діяльність.

Отже, в умовах ринкової економіки, в конкурентному середовищі аналіз протікання бізнес-процесу планування на підприємстві дозволяє виявити вузькі місця бізнес-процесу, що, в свою чергу, дозволяє своєчасно їх усунути. Виходячи з цього, перехід до процесного підходу управління підприємством є необхідною складовою стратегії розвитку підприємства, оскільки подальший стійкий розвиток підприємства при функціонально-

ієрархічному підході до управління не є можливим, а як результат це призводить до зниження конкурентоспроможності підприємства.

#### **Список використаних джерел**

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – [2-е изд.] – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с
2. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство [Текст] / Майк Робсон, Филип Уллах; пер. с англ. Л.Е. Долгова; под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222с.