

**В.І. Щелкунов**, д-р екон. наук, проф.  
**А.М. Бортнік**, канд. екон. наук, ст. викладач

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*У статті розглянуто сутність процесного управління бізнесом та його потенціал на підприємствах меблевої промисловості. Визначено основні характеристики, проведено класифікацію бізнес-процесів. Запропоновані основні підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства в контексті процесного управління.*

*The nature of business process management and its potential in terms of its implementation on the furniture enterprises are observed in this article. The main characteristics and the classification of the business processes were identified, and the basic approaches of increasing the efficiency of enterprise's activity were offered.*

*Ключові слова: процесне управління, бізнес-процес, оптимізація системи бізнес-процесів, реінжиніринг, аутсорсінг, матриця ранжування бізнес-процесів, комплексний показник оцінювання ефективності впровадження процесного управління.*

*Keywords: management by procedures, business-process, optimization of the management by procedures system, reengineering, outsourcing, matrix of business-processes ranking, composite index of the evaluation of the management by procedures implementation effectiveness*

Сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища на основі використання принципів і механізму процесного управління. Здійснення поглибленого дослідження питань з цієї проблематики зумовлено, з одного боку, необхідністю врахування специфіки функціонування окремих компаній (особливо з повним набором ланок ланцюжка бізнес-процесів), а з іншого – потребою оперативного та адекватного реагування на мінливу ринкову кон'юнктуру і пріоритети споживачів.

Існуючий стан проблеми, а також трансформаційний характер вітчизняної економіки, вказують на те, що концепція формування процесного управління бізнесом вимагає подальшого наукового дослідження та практичної апробації. Найбільш важливими аспектами, що потребують узагальнення та систематизації на теоретичному, а також на практичному рівнях є: поглиблення сучасної парадигми управління підприємством на основі розвитку теоретичних положень концепції та категоріального апарату процесного управління, визначення основних елементів та

обґрунтування технології формування ефективної системи процесного управління, систематизація та узагальнення сучасних методичних принципів стратегічного аналізу, формування комплексної системи оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства.

Розв'язання окреслених напрямків і проблемних питань створюють підґрунтя для побудови системи процесного управління, яка дозволяє на основі релевантної інформації приймати оптимальні рішення, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

На основі конструктивного аналізу наукових джерел встановлено, що сучасні тенденції розвитку середовища функціонування підприємства зумовили суттєву зміну поглядів науковців і практиків на процес управління та появу його нового напрямку – процесного управління, виявлено наявність альтернативних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» підприємства та його ключових характеристик.

За авторською версією, бізнес-процес трактується як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства.

Під процесним управлінням розуміється сукупність принципів і механізмів, що спрямовані на формування та оптимізацію системи бізнес-процесів з метою зростання споживчої цінності продукції для клієнтів.

У концепції процесного управління підприємство розглядається як сукупність бізнес-процесів і управління ними. Встановлено, що деякі автори роблять спробу протиставити цільовий, функціональний та процесний підходи до формування системи управління підприємством. Названі підходи виникли в результаті еволюційного розвитку теорії управління і між ними існує тісний взаємозв'язок. При цьому концепція процесного управління відображає більш детально декомпозицію всієї системи менеджменту підприємства на основі сукупності бізнес-процесів, яка наведена на рис.1.

В сучасних умовах господарювання концепція процесно-орієнтованого управління є однією із домінуючих. У роботі визначена послідовність її реалізації на підприємствах (рис. 2).

Для ефективного використання процесного управління необхідною умовою є: визначення цільових орієнтирів результативності бізнес-процесів; формування кількісних та якісних параметрів впливу людського капіталу на процес створення продукції для зовнішніх клієнтів; виокремлення зони відповідальності власників бізнес-процесу; трансформація системи управлінського обліку, з врахуванням нових особливостей та принципів ведення аналітичної роботи; планування діяльності підприємства на основі процесного бюджетування та функціонально-вартісного підходу.

Впровадження процесного управління має ряд якісних і кількісних переваг. Якісні переваги досягаються за рахунок охоплення повного управлінського циклу, тобто виконання всіх функцій, які необхідні для повноцінного менеджменту і досягнення поставлених цілей на підприємстві, самостійного оволодіння персоналом підприємства сучасних технологій та методів управління.

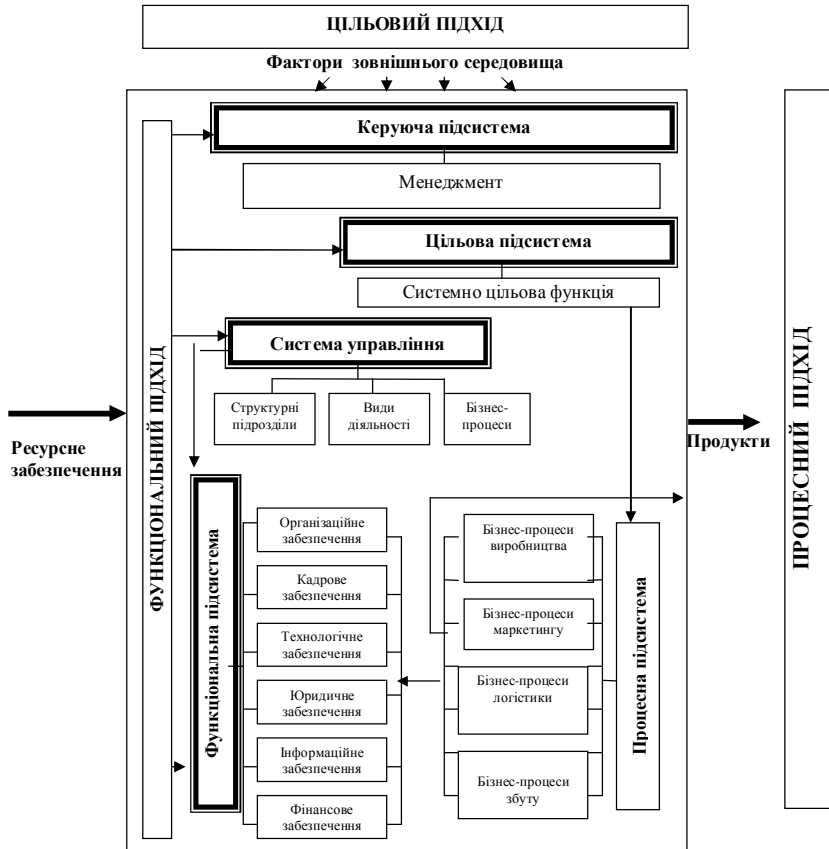


Рис. 1. Модель процесного управління підприємством

Економічний ефект досягається за рахунок скорочення операційних витрат, зниження адміністративних витрат і скорочення часу на обробку інформації, підвищення інвестиційної привабливості підприємства та окремого бізнес-напряму (головним чином за рахунок підвищення прозорості та передбачуваності формування фінансового результату і підвищення стабільності роботи підприємства).

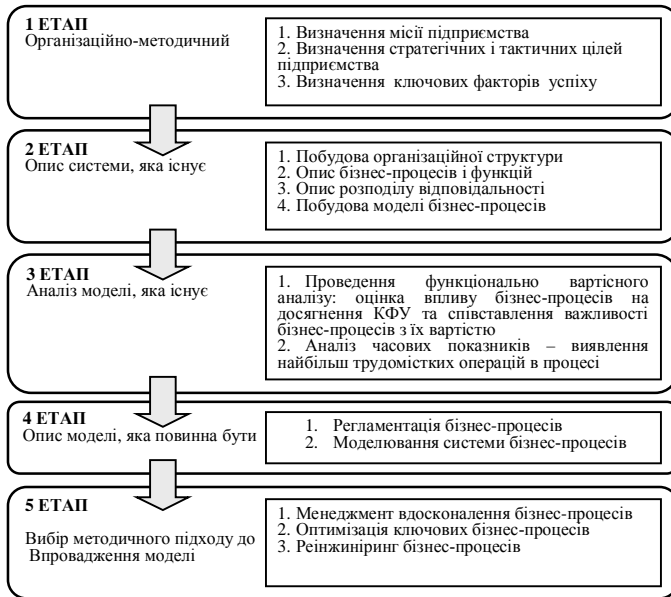


Рис. 2. Технологія впровадження процесного управління бізнесом

Основні переваги та можливості, які досягаються при впровадженні процесного управління пов'язані з побудовою системи управління, що спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності з орієнтацією на основних клієнтів, як внутрішніх, так і зовнішніх, оптимізація корпоративного управління, що забезпечує прозорість для керівництва та персоналу і дає змогу миттєво реагувати на зміни умов зовнішнього середовища господарювання, проведення аналізу та ефективності управління на кожному етапі формування цінності для споживачів.

Для більш детального аналізу діяльності меблевих підприємств використаний метод діагностики бізнес-процесів на основі ланцюжка створення цінності, що дозволяє глибше дослідити аспекти взаємодії не тільки внутрішньокорпоративних, але й міжфірмових бізнес-процесів, виокремити «можливості» та «слабкі місця» забезпечення конкурентоспроможності підприємств, визначити бар'єри розвитку компанії та розробити рекомендації щодо їх нівелювання.

Результати діагностики бізнес-процесів кожного з підприємств вибірки відображені у трьохсекторній матриці (рис. 3,4,5). При проведенні аналізу результатів, встановлено, що бізнес-процеси підприємств розміщуються в різних секторах матриці і лише бізнес-процес реалізації продукції за трьома групами підприємств має однакову приналежність і потрапляє до сектору реінжинірингу. Саме кардинальне перетворення та оптимізація даного бізнес-процесу забезпечить досягнення позитивного

синергійного ефекту, підвищення ефективності діяльності підприємств і задоволення пріоритетів споживачів.

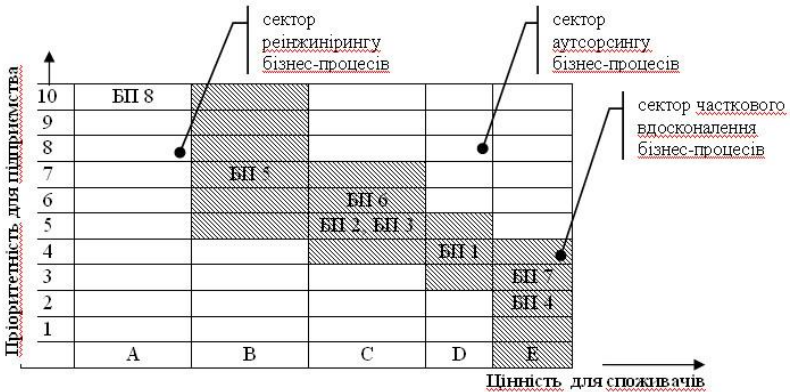


Рис. 3. Трьохсекторна матриця ранжування бізнес-процесів - представника першої групи підприємств ТОВ «Енран»

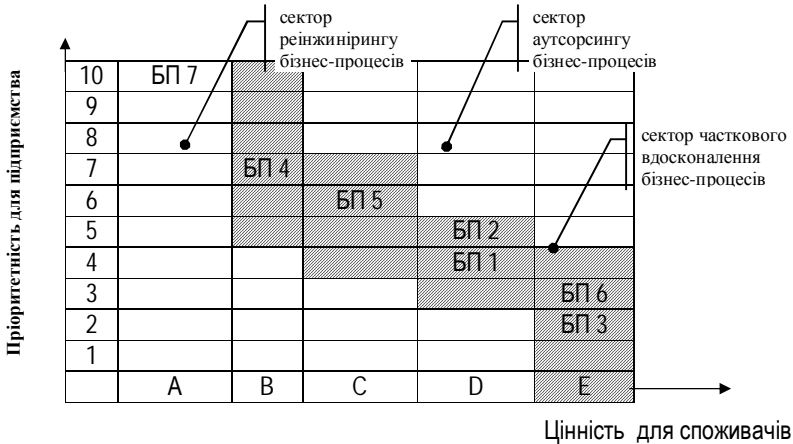


Рис. 4. Трьохсекторна матриця ранжування бізнес-процесів - представника другої групи підприємств ЗАТ «КМК»

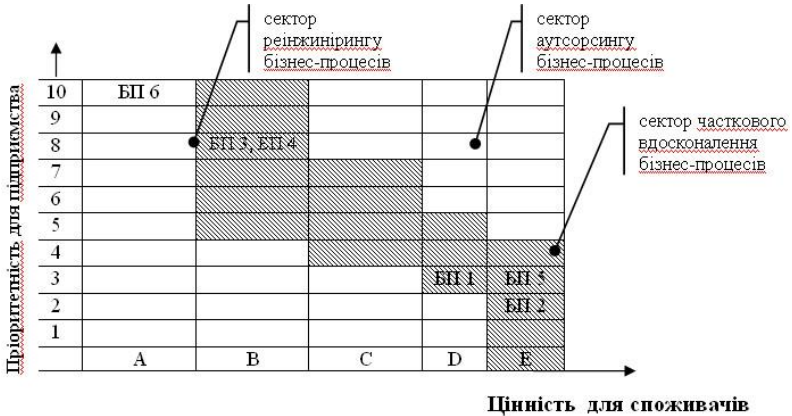


Рис. 5. Трьохсекторна матриця ранжування бізнес-процесів - представника третьої групи підприємств ТОВ «Атлант-Компані»

Запропонований алгоритм дозволяє найбільш об'єктивно визначити лідируючий бізнес-процес підприємства, оптимізація та вдосконалення якого забезпечує найбільший за величиною результат у ланцюжку формування цінності для споживачів і створює необхідні передумови для реалізації адекватних методів управління бізнес-процесами підприємства. За результатами аналізу встановлено, що підприємства першої та другої групи характеризуються фрагментарністю впровадження процесного управління, а підприємства третьої групи – його відсутністю.

Опис системи бізнес-процесів та їх подальша оптимізація дозволяє чітко та ефективно контролювати, як діяльність підприємств на всіх етапах та у всіх сферах, так і планувати та корегувати показники результативності. Аналіз системи бізнес-процесів зумовлює можливість виявлення найбільш ефективних і дієвих їх компонентів з метою подальшого розвитку та вдосконалення.

Процесне управління дає можливість чітко спланувати показники, що їх повинна досягти фірма у кожному періоді, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей на перспективу, проконтролювати ефективність виконання підрозділами запланованих завдань і коригувати отримані результати.

### Література

1. Бланк И. Управление прибылью / И. Бланк. – К: "Ника-Центр", Эльга, 2002. – 752 с.
2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент (управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления) / В.И. Бовыкин. – М.: Изд-во «Экономика», 1997. – 368 с.
3. Браверман А. Интегральная оценка результативности предприятий / А. Браверман, А. Саулин // Вопросы экономики. – 1998. – № 6. – С.28–37.

4. Основи фінансового менеджменту / Е.Ф. Бриггем – К.: Молодь, 1997. – 998 с.
5. Бугров Д. Метрика ефективності / Д. Бугров // Вестник McKinsey. – 2001, №3. – С.8–16.
6. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Сущенко. – Алчевськ: Вид-во «ДГМІ», 2002. – 216 с.
7. Григорьев В. В., Островкин И. М. Оценка предприятий. Имущественный подход: учеб.–практ. Пособие / В. В.Григорьев, И. М.Островкин. – М.: Дело, 1998. – 224 с.
8. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения [пер. с англ.] / П. Друкер. – М.: ФАИР–ПРЕСС, 2001. – 288 с.
9. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Г. Кокинз. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
10. Колас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции, методы: учеб. пособие [пер. с фр.] / Б. Колас. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
11. Риполь–Сарагоси Ф. Б. Основы финансового и управленческого анализа / Ф. Б. Риполь–Сарагоси. – М.: Приор, 1999. – 224 с.
12. Andrejko L. Value-added assessment: a view from a practitioner / L. Andrejko // Journal of Educational and Behavioral Statistics. – 2004. – 29(1)/ – p. 7–9.