

УДК65.011.1

О. М. Ходаківський,
магістрант кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

O. Khodakivskiy,
Master's Degree in Management and Economic Security
Cherkasy National University named after Bogdan Khmelnytsky, Cherkassy

MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто теоретичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. Проаналізовано характеристики якості бізнес-процесів. Представлено послідовність здійснення управління ефективністю діяльності як основного інструменту підвищення доходу підприємства. Висвітлено основні якісні та кількісні індикатори оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, а також запропоновано методику їх оцінки.

The article deals with theoretical aspects of management of business processes of the enterprise. The characteristics of the quality of business processes are analyzed. A sequence of performance management is presented as the main tool for increasing the company's income. The main qualitative and quantitative indicators of the estimation of the effectiveness of business processes of the enterprise are highlighted, as well as the methodology of their estimation is proposed.

Ключові слова: управління, ефективність, якість, бізнес-процеси, підприємство.
Key words: management, efficiency, quality, business processes, enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах трансформації світового господарства і жорсткої конкуренції за покупця, в результаті "природного відбору" залишаються функціонувати підприємства, бізнес-процеси яких вибудовані якісно і ефективно. Іншими словами, будь-який соціально-економічний суб'єкт стійко розвивається, відстоює свої інтереси і є конкурентоспроможним на ринку, якщо прибуток перевищує витрати на забезпечення його бізнес-процесів, тобто господарська діяльність може вважатися ефективною. Тому для забезпечення підприємства стабільним прибутком і скорочення витрат стає необхідним здійснення компетентного управління бізнес-процесами, проблема якого не втрачає своєї актуальності і нині.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням, пов'язаним з управлінням бізнес-процесами, досліджували такі зарубіжні вчені, як М. Портер [1], С. Бай [2], В. Парето [3], М. Хаммер, Д. Чампі [4], Д. Харрінгтон [5], М. Робсон [6], та інші, серед вітчизняних дослідників можна назвати таких науковців, як Л. Балабанова, В. Барановський, О. Білорус, О. Васюренко, О. Вовчак, І. Бушуєва, А. Козаченко. Однак із наукової точки зору проблема управління бізнес-процесами підприємств залишається мало дослідженою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є конкретизація особливостей управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві.



Рис. 1. Компоненти управління ефективністю

Завданнями, які мають бути виконані в процесі дослідження, є: аналіз послідовності бізнес-процесів; висвітлення основних якісних і кількісних індикаторів оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, а також методики їх оцінювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Результатом історичної диверсифікації менеджменту на цей час є процесно-орієнтований підхід до управління. Науковий фундамент такого підходу складає поняття бізнес-процесу як елемента цільової організаційної діяльності, орієнтованого на отримання підприємством корисного результату. Відзначимо, що будь-який бізнес-процес [1, с. 150] необхідно розглядати "як механізм отримання додаткової вартості", тобто в результаті нього виробляється продукція, яка буде задовольняти видимі/невидимі потреби покупців, забезпечуючи тим самим дохід підприємству. Однак слід звернути увагу на те, що розмір додаткової вартості не може перевищувати розмір споживчої вартості [2, с. 197]. Досягнення кореляційної залежності між додатковою та споживчою вартістю є істотною умовою для функціонування підприємства.

На сьогоднішній день управління бізнес-процесами дає можливість менеджерам визначати свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність управління, налаштувавши кожен про-

цес таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей за допомогою технологічної гнучкості та інтеграції.

Практичний досвід свідчить, що дебати про гарантії якості та підвищенні якості продукції загострюються. Відзначимо, що з мікро- і макроекономічних позицій найбільш раціонально розглядати якість бізнес-процесів підприємства. Тут продукція виступає як результат протікання бізнес-процесів [3, с. 84]. Тому в рамках бізнес-процесу продажу підприємства якість процесу закладається з моменту відвантаження і тестування продукції на безпеку відповідно до вимог Міжнародного стандарту ISO. Таким чином, управління будь-якими процесами ефективніше здійснювати за допомогою управління якістю цих процесів.

До речі, відзначимо, що управляти якістю бізнес-процесів підприємства без урахування його характеристик не компетентно. Таким чином, [7, с. 154] головними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є такі:

- 1) результативність (час протікання бізнес-процесу);
- 2) ефективність (мінімізація часу і витрат);
- 3) адаптивність (здатність реагувати на зміну навколишнього середовища);
- 4) антиципативність (оптимальне співвідношення "ціна-якість") [8, с. 34].

На наш погляд, концентрація уваги менеджерів на управлінні якістю бізнес-процесів з урахуванням характеристик підприємства забезпечить його ринковий успіх, надасть конкурентні переваги, створивши необхідні умови,

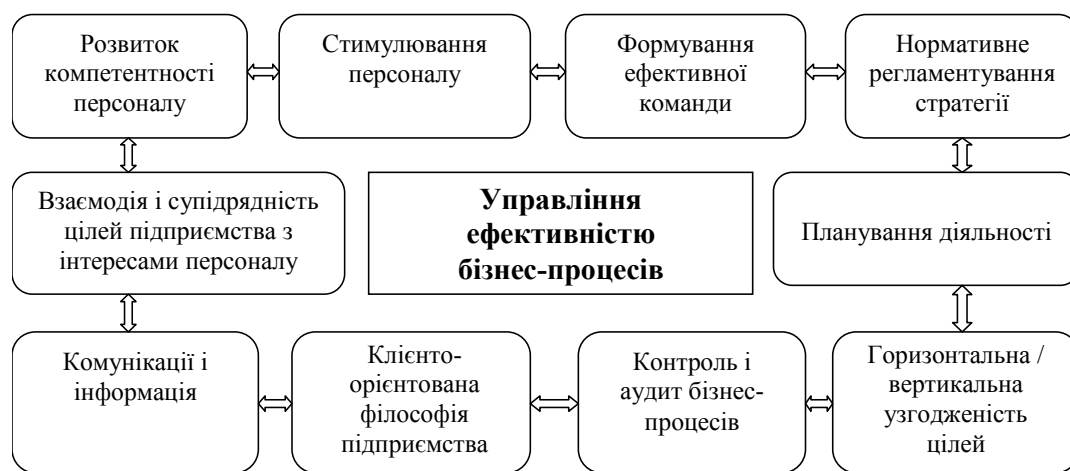


Рис. 2. Послідовність управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

які в синтезі становлять економічне "здоров'я" підприємства.

Ефективність бізнес-процесів підприємства повинна визначатися в сукупності та зіставленні результатів товарного обігу і тих загальноекономічних вигод, що несе в собі активне функціонування та позиціонування підприємства в ринковій ніші з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяг продажів, середній рівень цін, дохід від реалізації і сумарний прибуток.

Найчастіше компетентний менеджер починає замислюватися про рівень ефективності бізнес-процесів, що проходять на підприємстві, і, як наслідок, про створення системи управління нею, яка забезпечить покращення результату. Отже, під керуванням ефективністю бізнес-процесів підприємства роздрібною торгівлі будемо розуміти сукупність управлінських процесів, спрямованих на збільшення вигід, тобто досягнення результату в заданих умовах із мінімальними витратами ресурсів у короткостроковому і довгостроковому періоді стратегічного планування. Необхідно враховувати той факт, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства включає кілька головних і взаємопов'язаних компонентів (рис. 1) [10 с. 41].

З рисунка 1 можна зробити висновок, що система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів підприємства.

Для забезпечення збігів між розробленою стратегією і бізнес-процесами системи управління ефективністю необхідно реалізувати декілька етапів (рис. 2) [10, с. 41]. Запропонована

нами послідовність управління ефективністю бізнес-процесів носить універсальний характер, тому може бути використана незалежно від специфіки діяльності соціально-економічного формування.

Важливою умовою виконання наведених вище дій щодо управління ефективністю бізнес-процесів є послідовне здійснення кожного наступного етапу. Таким чином, сформована команда з професіоналів визначає довгостроковий напрям розвитку підприємства, координує роботу функціональних підрозділів, проводить оцінку показників ефективності бізнес-процесів, перевіряючи їх на відповідність стандартам, а також несе відповідальність за результати впродовж усього управлінського процесу.

Система управління ефективністю дозволить оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цілей, керуючи процесом їх досягнення. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом. У його компетенцію входить складання показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за хід протікання процесу і результати своєї діяльності.

Одним із інструментів управління є розробка і впровадження комплексних показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства, що описують весь обсяг діяльності. Різноманітність показників, із одного боку, збільшує трудомісткість проведення розрахунків, а з іншого — підвищує рівень інформування менеджменту. Але на практиці вибір показників оцінки ефективності — досить-таки індивідуальний аспект, і на сьогоднішній день

Таблиця 1. Фактори впливу на ефективність бізнес-процесів підприємства

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

загального алгоритму по їх виявленню не існує.

Вважаємо за необхідне розглянути алгоритм вибору показників оцінки бізнес-процесів, що включає вісім послідовних етапів:

1. Аналіз ринку та конкурентів.
2. Визначення бажань покупців і встановлення стратегічних цілей діяльності.
3. Виділення і класифікація бізнес-процесів.
4. Регламентування бізнес-процесів.
5. Ідентифікація бізнес-процесів.
6. Визначення ключових характеристик бізнес-процесів.
7. Узгодження бізнес-процесів всіх функціональних підрозділів.
8. Вибір показників оцінки ефективності бізнес-процесів.

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, наприклад, її дуалістичний характер (на макроекономічному рівні — функція посередника з доведення продукції від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство розглядається як суб'єкт господарювання). Доцільно також звертати увагу на основні групи факторів, що впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства (табл. 1) [10, с. 43].

Проведення аналізу представлених факторів є обов'язковою умовою при оцінці показників ефективності бізнес-процесів підприємства роздрібної торгівлі, оскільки сучасне бізнес-середовище, динамічне та багатогранне, впливає на діяльність підприємства. Компоненти, що входять до складу факторів зовнішнього середовища, мають динамічну структуру і визначаються ситуаційно. Фактори внутрішнього середовища впливають саме на потенціал підприємства, виявляючи можливості, що забезпечують його пріоритети.

Аналіз наукової літератури [9, с. 100] дозволив виділити ряд кількісних і якісних показників (індикаторів) оцінки ефективності бізнес-процесів. Узагальненим показником ефективності бізнес-процесів є норма прибутку, так як їх результат обмінюється на гроші споживачів

[2, с. 57]. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства за цими технічними характеристикам передбачає комплексний аналіз діяльності підприємства, що дозволяє керівнику розуміти, наскільки ефективно воно функціонує на всіх етапах свого життєвого циклу.

Досягнення бажаної синергетичної взаємодії між стратегією і фінансовими цілями підприємства є одним з напрямків стратегічного управління як підсистеми управління підприємством в цілому. Ми вважаємо, що в цьому випадку оптимальною є система збалансованих показників, представлена зарубіжними дослідниками як цілісна методика діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів діяльності, оскільки її характер унікальний, а залучення сучасних інформаційних технологій дозволяє раціонально використовувати час при описі зв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх досягнення. Таким чином, система збалансованих показників робить всю стратегію підприємства прозорою для всіх учасників процесу управління, оптимізуючи прямі і непрямі витрати.

ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників починають носити регулярний характер, при цьому роблячи істотний вплив на ефективність діяльності самої організації. З огляду на сучасні ринкові відносини, фактори, що впливають на управління бізнес-процесами підприємства, а також складність і диверсифікованість цього виду діяльності, необхідно вдаватися до оцінки показників ефективності на базі методики Системи збалансованих показників як прямого способу оптимізації діяльності підприємства. На основі оцінки ефективності бізнес-процесів актуальним залишається механізм коригування співвідношення витрат і досягнутих результатів. При цьому підвищення ефективності

діяльності підприємства необхідно також досягти шляхом дифузії техніки і технологій, за допомогою яких керують бізнес-процесами і персоналом. Результати проведеного дослідження доводять необхідність здійснення управління бізнес-процесами підприємств.

Вектор наступних досліджень доцільно спрямувати на підвищення рівня представлених показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств.

Література:

1. Porter M.E., Millar V.E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review. — 1985. — 85 (July — August). — P. 149—160.
2. Бай С.И. Развитие организации: политика, потенциал, эффективность: монография. — К.: Киев. нац. торг.-ек. ун-т, 2009. — 280 с.
3. Безгин К.С. Управление качеством бизнес-процессов на предприятии: дис. ... канд. экон. наук. — Мариуполь, 2009. — 196 с.
4. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 287 с.
5. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. — СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. — 314 с.
6. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практ. руководство / М. Робсон, Ф. Уллах; пер. с англ. — М.: ЮНИЩДАНЛ, 2003. — 221 с.
7. Ishikawa K. Guide to Quality Control. 2d ed. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. — 320 p.
8. Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1992. — 199 с.
9. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. — Х.: ИНЖЭК, 2005. — 169 с.

10. Дубинина В.В. Управление бизнес-процессами предприятия // Вестник Самарского государственного университета. — 2015. — № 5 (127). — С. 39—47.

References:

1. Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", Harvard Business Review, pp. 149—160.
2. Bay, S.I. (2009), Razvitiye organizatsii: politika, potentsial, effektivnost' [Development of the organization: policy, potential, efficiency], Kyiv, Ukraine.
3. Bezgin, K.S. (2009), "Managing the quality of business processes in the enterprise", PhD in Economics, Mariupol, Ukraine.
4. Khammer, M. (2006), Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese [Reinzhiniring Corporation: Manifesto of the Revolution in Business], Moscow, Russia.
5. Kharrington, D. (2002), Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovaniye, analiz, upravleniye, optimizatsiya [Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization], Saint-Petersburg, Russia.
6. Robson, M. (2003), Reinzhiniring biznes-protsessov: prakt. rukovodstvo [Reengineering of business processes: practical. leadership], Moscow, Russia.
7. Ishikawa, K. (1986), Guide to Quality Control. 2d ed. Tokyo: Asian Productivity Organization, UK.
8. Druker, P.F. (1992), Upravleniye, natselenoye na rezul'taty [Results-based management], Moscow, Russia.
9. Tishchenko, A.N. Kizim, N.A. and Dogadaylo, Ya.V. (2005), Ekonomicheskaya rezul'tativnost' deyatel'nosti predpriyatiy [Economic performance of enterprises], Kharkiv, Ukraine.
10. Dubynyna, V.V. (2015), Management of business processes of enterprise, Vestnyk Samarskoho hosudarstvennoho unyversyteta, 2015, № 5 (127), pp. 39—47.

Стаття надійшла до редакції 09.11.2017 р.

ПЕРЕДПЛАТА

ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА: "САММІТ", "ІДЕЯ", "БЛІЦІНФОРМ", "KSS", "МЕРКУРІЙ", "ПРЕСЦЕНТР", "ВСЕУКРАЇНСЬКА ПЕРЕДПЛАТНА АГЕНЦІЯ", "ФЛОРА", "ПЕРІОДИКА", "КОБЗАР", "ДІАДА", "ДІЛОВА ПРЕСА", "ФАКТОР"