

## ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

### THE CHOICE OF STRATEGY OF MANAGEMENT OF SUBSIDIARY BUSINESS PROCESSES AT INDUSTRIAL ECONOMIC ASSOCIATION

У статті розглянуто актуальні проблеми управління на виробничо-господарських об'єднаннях, поняття «бізнес-процесу», «допоміжного бізнес-процесу» та «управління допоміжними бізнес-процесами», систематизовано чотири стратегії управління допоміжними бізнес-процесами, а саме: стратегію централізації, децентралізації, передавання на аутсорсинг та змішану стратегію, виділено їх основні ознаки. На прикладі ПАТ «Концерн-Електрон» проведено ідентифікацію допоміжних бізнес-процесів, які дублюються та дано їх характеристику. Також на основі методичного підходу продемонстровано можливі альтернативи вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання. Акцентовано увагу на особливостях управління допоміжними бізнес-процесами саме на виробничо-господарських об'єднаннях, оскільки тут слід враховувати специфічні особливості кожного підприємства, яке входить в структуру.

**Ключові слова:** стратегія управління, допоміжні бізнес-процеси, виробничо-господарські об'єднання, метод експертного оцінювання, метод відстані до еталону.

В статье рассмотрены актуальные проблемы управления на производственно-

хозяйственных объединениях, понятие «бизнес-процесса», «вспомогательного бизнес-процесса» и «управление вспомогательными бизнес-процессами», систематизированы четыре стратегии управления вспомогательными бизнес-процессами, а именно: стратегию централизации, децентрализации, передачи на аутсорсинг и смешанную стратегию, выделены их основные признаки. На примере ОАО «Концерн-Электрон» проведена идентификация вспомогательных бизнес-процессов, которые дублируются и дано их характеристику. Также на основе методического подхода продемонстрировано возможные альтернативы выбора стратегии управления вспомогательными бизнес-процессами на предприятиях объединения. Акцентируется внимание на особенностях управления вспомогательными бизнес-процессами именно на производственно-хозяйственных объединениях, поскольку здесь следует учитывать специфические особенности каждого предприятия, входящего в структуру.

**Ключевые слова:** стратегия управления, вспомогательные бизнес-процессы, производственно-хозяйственные объединения, метод экспертной оценки, метод расстояния до эталона.

УДК 658:005.72

**Матвій С.І.**

аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій Національний університет «Львівська політехніка»

*The article deals with the current problems of management in Industrial Economic Association, the concept of "business process", « subsidiary business process» and "management of subsidiary business processes", systematized four strategies of management of subsidiary business processes, namely: the strategy of centralization, decentralization, outsourcing and mixed strategy, their main features are highlighted. In today's economy, where high market saturation is observed, strong competition, rapid development of new technologies, instability of demand for goods and services, unfavorable business environment, unstable economic situation is an extremely important choice of business association strategy. Managing subsidiary business processes should not only promote their optimization, but also bring additional benefits such as reducing costs, improving the quality of services/products, avoiding duplication of business processes, reducing work cycle, etc. On the example of JSC "Concern-Electron" identification of subsidiary business processes that are duplicated and their characteristics are given. For an integrated assessment of the level of organization and efficiency of the subsidiary business processes of the enterprises of JSC "Concern-Electron", it is suggested to use the expert estimation method and the distance method to the standard. Also, on the basis of the methodological approach, the possible alternatives to the choice of the strategy of management of subsidiary business processes at the enterprises of the association are demonstrated. The choice of strategy involves a thorough*

*analysis of the existing state of the management functions of the subsidiary business processes at the enterprises of the association, determination of their expediency and economic efficiency and, if necessary, improvement. Attention is paid to the peculiarities of the management of subsidiary business processes precisely at production and economic associations, because here it is necessary to take into account the specific features of each enterprise that is part of the structure.*

**Key words:** *strategy of management, auxiliary business processes, production and economic associations, method of expert evaluation, distance method to standard.*

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці, де існує велика насиченість ринку, сильна конкуренція, швидкий розвиток нових технологій, мінливість попиту на товари та послуги, несприятливе бізнес-середовище, нестабільна економічна ситуація є важливим вибір тієї стратегії управління допоміжними бізнес-процесами, яка б не тільки сприяла їх оптимізації, а й несла додаткові переваги. До таких переваг можна віднести скорочення витрат, підвищення рівня якості послуг/товарів, уникнення дублювання бізнес-процесів, скорочення робочого циклу тощо. Вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях є важливим для підвищення рівня ефективності функціонування підприємств об'єднання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням ефективності реалізації бізнес-процесів, вибору стратегії управління бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях присвячені праці О. Крупи, С. Мельниченко, О. Виноградової, Д. Харрінгтона, О. Лисенка.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є методичні підходи до вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з Господарським кодексом України та іншими законами підприємства можуть на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність, тобто утворювати виробничо-господарські об'єднання підприємств.

Об'єднанням підприємств є господарська організація з правами юридичної особи, яка утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової, комерційної та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань [1]. Виробничо-господарські об'єднання створюються за ініціативою підприємств, які з певною чітко визначеною метою на добровільних засадах об'єднують свою господарську діяльність. Підприємства об'єднуються незалежно від їх видів та специфіки діяльності. За організаційно-правовими формами розрізняють такі виробничо-господарські об'єднання підприємств: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання, які є передбачені законом України. Більш детально розглянемо поняття «концерну».

Концерном визнається статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи

учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями [2]. Характерною особливістю для концерну є значна централізація функцій управління.

Значною перевагою виробничо-господарських об'єднань є ширші можливості порівняно з окремими підприємствами та відповідно ефективніші рішення виробничих та інших питань. Це дозволяє оптимізувати діяльність підприємств, раціональніше використовувати наявні ресурси за рахунок їх об'єднання, збільшити масштаби функціонування організацій і в результаті досягнути суттєво кращих результатів. Але все це стає можливим за умови правильного вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами в об'єднаннях підприємств, оскільки саме тут часто присутня велика кількість дублювання, нераціонального використання наявних ресурсів, відсутність необхідних спеціалістів тощо.

Розглянемо поняття «бізнес-процесу». Отже, бізнес-процес – це вид діяльності, який має чітко встановлену мету; завдання, за допомогою яких буде досягнута основна ціль; послідовний алгоритм дій; присутнім є процес контролю на всіх стадіях та при потребі доступний механізм регулювання. Основні бізнес-процеси створюють основну цінність компанії в той час як допоміжні процеси не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості, тобто прямо не пов'язані з основною діяльністю підприємства. Допоміжні бізнес-процеси – це процеси, що спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу, забезпечують функціонування інфраструктури компанії [3]. Допоміжні бізнес-процеси з одного боку забезпечують виконання основних процесів, а з іншого – спрямовані на задоволення інтересів основних зацікавлених груп (власників, постачальників, споживачів, персоналу, держави, кредиторів) та пов'язані з управлінням персоналом, фінансовим управлінням тощо. Чітке розмежування бізнес-процесів на основні та допоміжні дозволить забезпечити ефективну господарську діяльність підприємства, оскільки дасть змогу сконцентруватися на тих бізнес-процесах, які є пріоритетними, профільними для підприємства, а непрофільні бізнес-процеси дозволить передати аутсорсеру.

Управління допоміжними бізнес-процесами – це цілеспрямований вплив з метою вдосконалення та покращення діяльності організації та її процесів. Зазвичай використовується системний підхід, який дає можливість виокремити свої бізнес-процеси, організувати їх належне виконання, і відповідно підвищити якість та результативність процесів.

Сучасні підприємства використовують різні підходи і автором систематизовано чотири стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях: стратегія централізації, стратегія децентралізації, стратегія передавання на аутсорсинг, змішана стратегія.

У таблиці 1 детальніше розглянемо кожну з запропонованих стратегій.

Проблема вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях доволі складна. На остаточне рішення зазвичай впливають наступні фактори: розміри організації, вид діяльності, ступінь розподілу праці, прагнення частин організації до самостійності, організаційна культура, державна політика в галузі демонополізації, оподаткування і т. д.

Вибір стратегії передбачає ґрунтовний аналіз наявного стану здійснення управлінських функцій над допоміжними бізнес-процесами на підпри-

Таблиця 1

**Стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях**

<b>Назва</b>	<b>Визначення</b>	<b>Основні ознаки</b>
Стратегія централізації	Передбачає зосередження управління на рівні верхньої ланки в одному центрі, який займається плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням діяльності всіх (або деяких) підприємств об'єднання з метою збільшення синергії та поліпшення координації роботи.	Зосередження повноважень з прийняття більшості рішень на рівні управління верхньої ланки; зменшення помилок на нижніх рівнях управління; чітка ієрархія зв'язків і дій елементів системи управління; зосередженість фінансових, матеріальних та інших ресурсів; доцільність використання при вирішенні глобальних, стратегічних завдань; зниження мобільності і оперативності прийняття рішень; незнання специфіки потреб підприємства і, відповідно, неналежне врахування його інтересів; зростання рівня бюрократії; обмеження участі менеджерів нижчих рівнів у прийнятті рішень.
Стратегія децентралізації	Форма прийняття управлінських рішень, при якій права і відповідальність за низку ключових рішень передається або делегується на нижчі ієрархічні рівні	Швидкий та спрощений процес прийняття рішень; ймовірність прийняття необґрунтованих та недоцільних рішень при вузькому баченні ситуації; чітка узгодженість дій; підвищення оперативності керівництва; швидша адаптивність організації до нових умов; наближення управлінців до об'єктів управління, знання специфіки роботи; стимулювання ініціативності та залучення потенційних можливостей співробітників на нижчих управлінських рівнях; емерджентність, відособленість частин, що часто веде до конфліктів, послаблення контролю та єдності у діях.
Стратегія передавання на аутсорсинг	Делегування власних бізнес-процесів компанією стороннім виконавцям, які зазвичай є експертами у конкретному виді робіт, на умовах субпідряду.	Скорочення витрат; мобільність і скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової робочої сили залежно від необхідності; можливість використання експертів з великим досвідом у певній галузі; передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси; концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань; ефективніший розподіл ресурсів; при передачі аутсорсеру витрачається час на пошук виконавців та ознайомлення їх з особливостями поставленого завдання, відповідно швидкість надання послуги зменшується; можливість втрати чи розголошення конфіденційних даних.
Змішана стратегія	Передбачає застосування двох або і всіх трьох вище перелічених стратегій.	В залежності від використання конкретної стратегії містить її ознаки.

емствах об'єднання, визначення їх доцільності та економічної ефективності і в разі потреби вдосконалення. Варто проводити детальний аналіз кожного підприємства, яке входить у виробничо-господарське об'єднання, так як їхня діяльність переважно різниться між собою і, відповідно, вимагає специфічних підходів до управління бізнес-процесами.

Вибір стратегії управління допоміжними бізнес – процесами на виробничо-господарських об'єднаннях розглянемо на прикладі ПАТ «Концерн-Електрон». Для цього виділимо допоміжні бізнес-процеси, які характерні для Концерну та дамо їх короткий опис (табл. 2).

Ідентифікація допоміжних бізнес – процесів ПАТ «Концерн-Електрон», що дублюються наведена в табл. 3.

Отже, можна зробити висновок, що найбільш повторюваними допоміжними бізнес-процесами ПАТ «Концерн-Електрон» є такі, як: ведення документообігу, аналітика даних та програмного забезпечення; ведення бухгалтерського обліку; охоронна діяльність; поточний ремонт та обслуговування обладнання; будівельні роботи; управління персоналом; прибирання приміщень та території; маркетинговий комплекс та забезпечення канцтоварами.

Для комплексної оцінки рівня організації та ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» скористаємося методом експертного оцінювання та методом відстані до еталону [5, с. 144-148].

Десятьом експертам було запропоновано оцінити визначені допоміжні бізнес-процеси, які, як видно з табл. 3, найбільше разів дублюються на підприємствах Концерну, а саме, ведення бухгалтерського обліку (БО), управління персоналом (УП), маркетинговий комплекс (МК), охоронна діяльність (ОД), ремонт та обслуговування обладнання (РО), рівень ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення (ДАПЗ). В ролі експертів виступили керівники вищої ланки управління підприємств ПАТ «Концерн-Електрон».

Були запропоновані наступні критерії оцінювання рівня організації та ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» (в балах): 1 – дуже погано; 2 – погано; 3 – нормально; 4 – добре; 5 – дуже добре.

Наступним кроком є порівняння середніх експертних оцінок рівня організації та ефективності вибраних допоміжних бізнес-процесів з еталоном оцінки. Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = a_{ij} / a_{\text{еталон}} \quad (1)$$

Таблиця 2

**Характеристика допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн-Електрон»**

Назва допоміжного бізнес-процесу	Характеристика
Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	процес, який забезпечує якісну, своєчасну, професійну їх реалізацію
Поточний ремонт та обслуговування обладнання	процес надання послуг по поточному та капітальному ремонту обладнання
Будівельні роботи	роботи, що виконуються на певному об'єкті при зведенні будівель і споруд.
Управління персоналом	професійна діяльність, спрямована на максимально ефективне функціонування працівників в організації
Охоронна діяльність	надання послуг з охорони майна
Бухгалтерський облік	процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень
Документообіг	рух документів від моменту їх складання, опрацювання і використання за призначенням у визначений період часу і до передачі в архів
Програмне забезпечення	сукупність програм системи обробки інформації і програмних документів, необхідних для експлуатації цих програм
Аналітика даних	збір та обробка інформації, а також вміння розуміти причинно-наслідкові зв'язки, робити правильні висновки та прогнозувати розвиток ситуації
Прибирання приміщень та території	повний комплекс робіт по прибиранню об'єкта
Забезпечення канцтоварами	забезпечення витратними матеріалами та офісним приладдям необхідними для ефективної діяльності підприємства
Утилізація продукції	комплекс технологічних операцій, спрямованих на використання як вторинної сировини продукції, що втратила свої корисні властивості.
Проведення спеціалізованого навчання	процес опанування спеціальних знань та навичок з метою удосконалення власної діяльності, її оптимізації, підвищення ефективності та результативності роботи.
Маркетинговий комплекс	сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань [4].

Ідентифікація дублювання допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн-Електрон»

№ п/п	Підприємство	Допоміжні бізнес – процеси											
		Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	Ведення бухгалтерського обліку	Охоронна діяльність	Поточний ремонт та обслуговування обладнання	Будівельні роботи	Управління персоналом	Утилізація продукції	Проведення спеціалізованого навчання	Прибирання приміщень та території	Забезпечення канцтоварами	Маркетинговий комплекс
1.	Науково – виробниче підприємство «Карат»	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
2.	ТзОВ СП «Електротранс»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
3.	Завод «Електронмаш»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
4.	Телевізійний завод «Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
5.	СП ТОВ «Сферос – Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
6.	Завод «Полімер – Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7.	Фінансово-лізингова компанія «Електрон-лізинг»	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
8.	ТзОВ «Завод Електронпобутприлад»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
9.	Окреме конструкторське бюро «Текон – Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
10.	Побутово-харчове підприємство «Електрон»	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
Загалом:		1	10	10	10	10	<u>10</u>	8	7	1	<u>10</u>	10	10

Таблиця 4

Відстань до еталону ефективності бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон»

№	ОД	X <sub>i1</sub>	БО	X <sub>i2</sub>	МК	X <sub>i3</sub>	А	X <sub>i4</sub>	РО	X <sub>i5</sub>	УП	X <sub>i6</sub>
1	4,7	0,94	4,8	0,96	4,6	0,92	1,7	0,34	3,1	0,62	3,4	0,68
2	3,8	0,76	3,5	0,7	2,6	0,52	2,2	0,44	4,1	0,82	3,3	0,66
3	4,2	0,84	2,7	0,54	3,5	0,7	2,3	0,46	4,4	0,88	3,5	0,7
4	3,8	0,76	3	0,6	2,7	0,54	3,8	0,76	4,5	0,9	3,2	0,64
5	2,8	0,56	4,2	0,84	2	0,4	2,1	0,42	3,7	0,74	2,3	0,46
6	3,1	0,62	2,2	0,44	4,1	0,82	2	0,4	3,5	0,7	4,2	0,84
7	2,5	0,5	1,4	0,28	1,8	0,36	1,8	0,36	2,7	0,54	2,9	0,58
8	3,6	0,72	4,8	0,96	3,9	0,78	2,5	0,5	2,9	0,58	4,1	0,82
9	4,9	0,98	4,7	0,94	3,9	0,78	3,1	0,62	4,1	0,82	4,4	0,88
10	4,8	0,96	4,1	0,82	4,9	0,98	3,9	0,78	3,9	0,78	4,5	0,9
R <sub>j</sub>	-	0,902	-	1,166	-	1,199	-	1,627	-	0,910	-	0,994

де  $a_{ij}$  – експертна оцінка окремого допоміжного бізнес-процесу підприємств;

$a_{еталон}$  – значення еталону (5 балів).

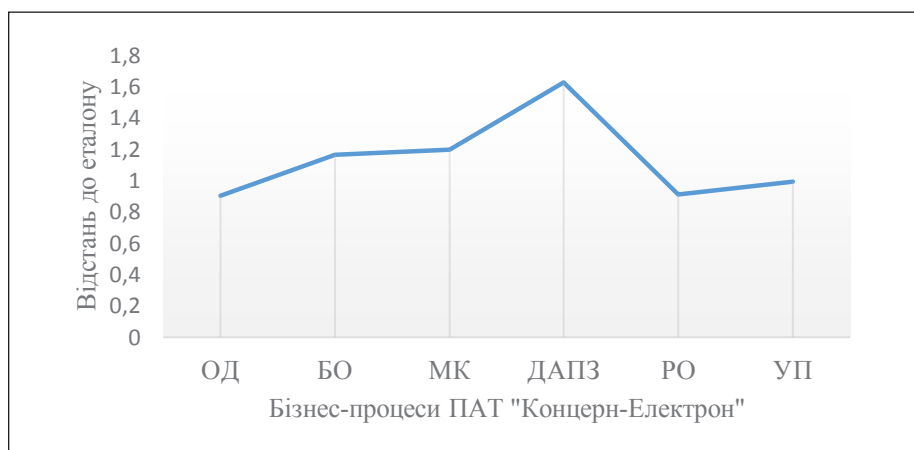
Наступним етапом є розрахунки відстані до еталону для кожного допоміжного бізнес-процесу підприємств ПАТ «Концерн-Електрон».

Відстань до еталону ( $R_j$ ) розраховується за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + (1 - x_{3j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2} \quad (2)$$

Результати проведених експертних оцінок рівня організації та ефективності допоміжних бізнес-процесів та розрахунків представлено в таблиці 4.

Як видно з проведених розрахунків (табл. 4), найбільшу відстань до встановленого еталону мають такі бізнес-процеси як ведення документо-



**Рис. 1. Графічне зображення відстані до еталону ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон»**

обігу, аналітика даних та програмне забезпечення (1,627), маркетинговий комплекс (1,199) і бухгалтерський облік (1,166), що свідчить про найнижчий рівень організації та малоефективну реалізацію цих допоміжних бізнес-процесів підприємствами концерну власними силами.

Графічне зображення відстані до еталону допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» представимо на рис. 1.

Таким чином, використовуючи дану методику, можна дати оцінку ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон». Як видно з графічного зображення (рис. 1), ефективність організування таких бізнес-процесів як охоронна діяльність, поточний ремонт й обслуговування обладнання та управління персоналом є вищою у порівнянні з іншими (крива відстані до еталону є наближена до горизонтальної осі, що означає більшу наближеність до еталону).

На основі експертної оцінки допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» та проведення розрахунків відстані до еталону ефективності можна стверджувати, що для ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення, маркетингового комплексу і бухгалтерського обліку необхідно використовувати інші стратегії управління, а саме стратегію централізації або стратегію передавання на аутсорсинг. Зважаючи на таку особливість бухгалтерського обліку, як наявність конфіденційної інформації, то цей бізнес-процес варто централізувати, а ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення та маркетинговий комплекс – передати на аутсорсинг з таких причин, як відсутність кваліфікованих кадрів (про-

грамістів, маркетологів, аналітиків), наявності обладнання тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для забезпечення ефективності реалізації допоміжних бізнес-процесів на підприємствах виробничо-господарських об'єднаннях важливим є оптимальний вибір стратегій управління ними. Використання методичних підходів, запропонованих у статті, є можливим для оцінювання бізнес-процесів для інших підприємств. На прикладі ПАТ «Концерн-Електрон» проведено оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств об'єднання та запропоновано стратегії управління ними. Перспективою подальших досліджень є апробація методичних підходів для груп промислових та інших підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Федоренко В.Г. Основи менеджменту. Підручник. Київ, 2007. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/327-osnovi-menedjmentu-fedorenko-vg-.html> (дата звернення: 24.01.2019).
2. Господарський кодекс України. Київ. Редакція від 10.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 25.01.2019).
3. Крупа О.В. Обґрунтування механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки*, 2013. № 3. С. 30–37.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. Київ, 2010. URL: <https://pidruchniki.com/1800070841708/marketing/marketing> (дата звернення: 29.01.2019).
5. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі. Монографія. Київ, Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2015. 264 с.