

2. Рудык И. Б. Методы защиты от враждебного поглощения / И.Б. Рудык. – М. : Дело, 2006. – 384 с.
3. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны / И. Г. Владимирова. – Режим доступа: www.cfin.ru/press/management/2006-1/02.shtml.
4. Варналій З.С. Рейдерство в Україні: передумови та шляхи подолання / З.С. Варналій, І.І. Мазур // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 2(30). – С. 129-136.
5. Зайцев І. Веселий рейдер / І. Зайцев // Контракти. – 2007. – № 6. – С. 12-17.
6. Простаков Г. Страна непуганых акционеров / Г. Простаков // Эксперт. – 2006. – № 1. – Режим доступа : <http://www.expert.ua/articles/16/0/1793/>.
7. Про акціонерні товариства: Закон України № 514-VI від 17.09.2008. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
8. Нестеренко В.Ю. Методика оцінки слабких сторін підприємства, що сприяють його рейдерському захопленню / В.Ю. Нестеренко // Коммунальное хозяйство городов: научно-технич.сборник. Вып. 85. Серия: Экономические науки. – К.: Техника, 2008. – С. 344-349.
9. Система раскрытия информации на фондовом рынке Украины. – Режим доступа: www.smida.gov.ua.
10. Загальнодоступна інформаційна база даних ДКЦПФР про ринок цінних паперів. – Режим доступу: <http://www.stockmarket.gov.ua/ua/>.

Рецензент: Д. О. Горелов, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 9.09.10 р.

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБОСНОВАНИЕ МЕТОДА ПЕРЕХОДА К ПРОЦЕССНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. Разработан метод перехода предприятия к процессному управлению на основе обоснования этапов и содержания работ. В основу предлагаемого метода положены принципы: выделяются бизнес-процессы предприятия по «сквозному» признаку; учитывается, что каждый бизнес-процесс в своем составе имеет процессы деятельности потребителя, основные, обеспечивающие и процессы менеджмента; структуру, определение содержания системы управления путем гармонизации с менеджментом качества; осуществление целеполагания и соответственно формирование содержания си-

стемы управления, управляющих воздействий с учетом потребностей и мотивов заинтересованных в работе данных процессов различных сторон (участников).

Ключевые слова: процессное управление, бизнес-процесс, переход, методы перехода к процессному управлению.

KRIVORUCHKO O., Dr., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATING A METHOD OF TRANSITION TO PROCESS BUSINESS MANAGEMENT

Abstract. *A method for the enterprise to transit to process management by substantiating stages and content of works has been developed. The suggested method is based on the principles: selecting the business-processes of enterprises by «end-to-end»feature; taking into account the fact that each business-process includes consumer activities, main, supporting and management processes; determining the structure and content of the management system by harmonizing it with quality management; defining objectives and, accordingly, forming both the content of the management system and administrative actions with provision for needs and motivations of various parties involved that share concern in the processes (participants).*

Key words: *process management, business-process, transition, methods of transition to process management.*

Постановка проблемы. В современных условиях к управлению предприятием наиболее эффективным считается применение процессного подхода. Этот подход означает ориентацию деятельности предприятия на бизнес-процессы различных направлений, конечными целями выполнения которых является создание продуктов или услуг, ценных для внешних потребителей; формирование и применение системы (сети) процессов соответствующих отдельным бизнес-процессам; организацию управления отдельными процессами (субпроцессами) и их системой. Однако традиционно опыт практической деятельности в основном базируется на применении функционального подхода. При внедрении процессного подхода возникают проблемы перехода от функционального к процессному управлению: необходимо решать задачи выделения процессов (бизнес-процессов) предприятия, целесообразности перепроектирования организационной структуры, разработки новых методов управления и т. д., а также последовательность решения этих задач.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованию как отдельных направлений внедрения процессного управления (разработке и моделированию бизнес-процессов, формированию процессно-ориентированных организационных структур управления и т. п.), так и в целом менеджмента процессов посвящены работы различных авторов [1-6].

В настоящее время разработаны [7, 8] и используются в практической деятельности два метода перехода к процессному управлению предприятием.

Первый метод («системный» или «полный») основан на первоначальном выделении, классификации и описании бизнес-процессов в рамках традиционной функциональной структуры управления. Реализация данного метода осуществляется в следующем порядке: выявляются и классифицируются процессы, необходимые для системы менеджмента; определяется последовательность процессов и их взаимосвязей; определяются критерии и методы результативности выделенных процессов и управления ними; рассматриваются вопросы обеспечения ресурсами и информацией, необходимые для поддержки исполнения процессов и их мониторинга; производится наблюдение, измерение бизнес-процессов и их анализ; реализуются мероприятия, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения бизнес-процессов.

При выявлении и классификации перечня процессов в организации базируются в первую очередь на укрупненных цепочках создания ценности продуктов (товаров, работ или услуг).

Каждый процесс при декомпозиции разбивается на некоторое количество подпроцессов (бизнес-процессов, работ), выполнение которых приводит к получению на выходе процесса продукции (работы, услуги) с заданными параметрами. Декомпозиция процесса на подпроцессы, бизнес-процессы, работы производится по признакам значимости, трудоемкости, длительности и численности занятого персонала. При этом процессы организации в общем виде делят на две группы: основные процессы, вспомогательные процессы.

В зависимости от особенностей конкретной организации выбираются процессы, которые имеют место в данной организации.

Последовательность процессов и их взаимосвязей устанавливается в ходе специального моделирования с использованием методик (нотаций) описания бизнес-процессов.

Определение критериев и методов результативности выделенных процессов предполагает установление нормативов по показателям каждого бизнес-процесса (показатели бизнес-процесса – количественные и/или качественные параметры, характеризующие бизнес-процесс и его результат). Решение этой задачи осуществляется на основе статистической информации о ходе и результатах процессов, удовлетворенности клиентов процессами. Получаемая статистическая информация позволяет определить нормальные значения показателей и установить целевые критерии для всех показателей.

Анализ теоретических основ и практики использования данного метода показывает, что, во-первых, такое выделение и работа с процессами является универсальной и имеет место при рассмотрении не только бизнес-процессов; во-вторых, принцип выделения процессов, необходимых для системы менеджмента, можно подвергнуть сомнению: в таком случае речь скорее идет только об управленческих процессах; в-третьих, переход к процессному управлению, отличающемуся от функционального (с изменением организационной структуры управления, содержания функций управления и т.д.), не предусматривается.

Второй метод («сквозной») базируется на выделении в организации «сквозных» бизнес-процессов, которые вписываются в новую организационную структуру (чаще матричного типа) (рис. 1).

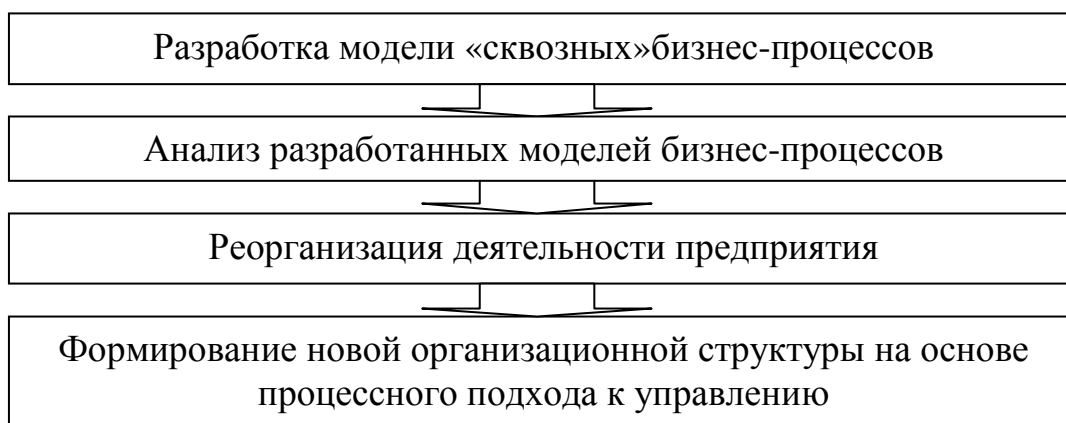


Рис. 1. Порядок реализации «сквозного» метода перехода к процессному управлению

Под сквозным (межфункциональным) бизнес-процессом понимают «бизнес-процесс, полностью или частично включающий

деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, имеющими различную функциональную и административную подчиненность» [7, с. 26].

При этом выделение процессов в организации начинают с процессов верхнего уровня на основе клиентно-ориентированных цепочек или продуктовых цепочек (цепочек добавления ценности продукту).

Выделение сквозных процессов по принципу клиентоориентированных цепочек выполняется в том случае, если каждый клиент потребляет уникальный продукт; создание продуктов ведется параллельно; процессы слабо пересекаются один с другим. В случае, если организация производит ряд продуктов и каждый клиент потребляет несколько видов продукции, то выделение процессов выполняется путем анализа цепочки добавления ценности по пути продукта от входа к выходу. Однако, такой способ в практической деятельности используется очень редко, чаще процессы, выделенные по продуктовой цепочке, пересекаются в одном из подразделений организации.

Анализу и сравнению данных методов перехода к процессному управлению посвящены работы отдельных ученых. Так, в работах [1, 8] приводится сравнительная их характеристика (табл. 1).

Таблица 1

**Характеристика методов перехода к процессному управлению
[1, с. 56-57; 8, с. 105]**

Признак	Методы описания бизнес-процессов	
	«системный»	«сквозной»
1	2	3
Определение бизнес-процесса	Устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителей	Целенаправленная последовательность операций (работ, процедур), приводящая к заданному конечному результату – выходу процесса
Анализ деятельности предприятия	Рассмотрение деятельности как сети процессов; привязка к реальной организационной структуре предприятия	Рассмотрение деятельности в виде цепочек последовательно выполняемых операций

Окончание табл. 1

1	2	3
Методика управления процессом	Соответствие требованиям ISO 9001:2000	Отсутствие единой методики, использование различных методов
Взаимодействие между структурными подразделениями	Определено и регламентировано в рамках сети процессов	Описание в рамках «сквозных» процессов
Система управления предприятием	Изменяется. Строится на основе методик управления процессами в рамках сети процессов предприятия. Руководители подразделений становятся владельцами процессов	Фактически не изменяется. Деятельность линейных руководителей обременяется обязанностью рассмотрения требований владельцев процессов
Документирование системы управления	Полное документирование деятельности	Создание дополнительной документации к уже существующей
Изменение организационной структуры	Отсутствует. Организационная структура сохраняется в целом до появления объективных условий, необходимых для изменений	Полное изменение (переход на матричную или проектную структуру)
Менеджмент качества процессов	Обеспечивается. Возможна сертификация по ISO 9001:2000	Не обеспечивается. Сертификация ISO 9001:2000 невозможна

Анализ данных методов позволяет сделать следующие выводы: во-первых, и «системный», и «сквозной» методы более ориентированы на выделение процессов в организации по различным признакам, с различным описанием и т.п. Авторы работы [8] эти методы так и называют – в одном месте – как методы перехода к процессному управлению, а в другом – методы описания бизнес-процессов;

во-вторых, методы или модели перехода к процессному управлению предприятием (последовательность необходимых действий, технология, методики управления и т.д.) в полной мере не разработаны: не раскрывается последовательность и содержание этапов определенных работ (что необходимо сделать руководству предприятия для перехода от функционального к процессному управле-

нию: только задекларировать; описать процессы с указанием критериев их оценки, необходимых ресурсов, документации и т.д.; выполнить ряд действий, связанных с выделением бизнес-процессов и хорошо организованным их управлением);

в-третьих, несмотря на то, что при управлении бизнес-процессами (при системном методе перехода) предполагается соответствие требованиям международных стандартов ISO 9001:2000 и опорной концепцией считается менеджмент качества, основные положения такого управления не конкретизируются, база для их реализации остается неопределенной.

Исходя из этого ни один из существующих методов перехода к процессному управлению поставленной задачи не решает. Возникает необходимость в совершенствовании «системного» или «сквозного» метода либо разработке нового с учетом основных, наиболее целесообразных, их положений.

Цель статьи – разработать более совершенный метод перехода предприятия к процессному управлению на основе обоснования этапов и содержания соответствующих работ.

Изложение основного материала исследования. Метод – способ действовать, поступать каким-нибудь образом, прием. Метод перехода к процессному управлению предприятием будем понимать как последовательность и способ выполнения определенных действий по формированию состава и содержанию объекта (бизнес-процессов предприятия) и субъекта (структуры, процессов системы) управления.

В основе разработки метода перехода к процессному управлению предприятием предлагается использовать базовые положения «сквозного» метода: выделять бизнес-процессы предприятия по «сквозному» признаку (первые два этапа метода). В дополнение к этому предлагается в отличие от существующих учитывать следующее:

– каждый бизнес-процесс в своем составе имеет процессы деятельности потребителя основные, обеспечивающие и процессы менеджмента. Этот постулат связан с тем, что под бизнес-процессом понимается «специфически упорядоченная устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы,

представляющие ценность для потребителя продукции (услуг) и приносящие доход (или прибыль) их производителю» [9, с. 34]. Исходя из этого, к бизнес-процессам относится совокупность всех видов процессов определенных направлений по производству продукции (предоставлению услуг), направленных на удовлетворение потребностей конкретных потребителей;

- структуру, содержание системы управления определяя путем гармонизации с менеджментом качества [10-11];

- осуществлять целеполагание и соответственно формирование содержания системы управления, управляющих воздействий с учетом потребностей и мотивов заинтересованных в работе данных процессов различных сторон (участников).

Общая схема реализации предлагаемого метода перехода к процессному управлению предприятием имеет следующий вид (рис. 2).



Рис. 2. Этапы перехода к процессному управлению предприятием

Первый этап связан с выделением и идентификацией бизнес-процессов предприятия определенных направлений. Под бизнес-процессом понимается специфически упорядоченная устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определенной технологии преобразуют входы в выходы, представляющие ценность для потребителя продукции (услуг) и приносящие доход (или прибыль) их производителю. Количество этих направлений зависит от конкретного предприятия – тех видов бизнеса, которые приносят предприятию доход. Для АТП бизнес-процессы могут быть выделены по признакам видов перевозимых грузов, обслуживаемых клиентов или их группам.

На втором этапе необходимо установить заинтересованные стороны (*interested* – лиц или групп, которые заинтересованы в деятельности или успехе организации) в функционировании данных бизнес-процессов, их потребности и интересы. Согласно стандарту 9004:2000 выделяется пять заинтересованных сторон: потребители, акционеры и владельцы бизнеса, работники организации, поставщики, общество, государство.

Перечень типовых потребностей и интересов заинтересованных сторон приведен в табл. 2.

Таблица 2

**Потребности и интересы
заинтересованных в деятельности организации сторон**

Заинтересованные стороны	Потребности и интересы	Условные обозначения
1	2	3
Потребители	Качество продукции (услуг)	Ц ₁
	Низкие цены	Ц ₂
	Удовлетворенность сотрудничеством с организацией	Ц ₃
Акционеры и владельцы бизнеса	Рост бизнеса	Ц ₄
	Возвращение вложений	Ц ₅
	Повышение статуса	Ц ₆
Работники организации	Заработная плата и материальные вознаграждения	Ц ₇
	Интересная работа, самореализация	Ц ₈

Окончание табл. 2

1	2	3
Поставщики	Длительность контрактов	Ц ₉
	Объемы поставок	Ц ₁₀
	Платежеспособность организации	Ц ₁₁
Общество, государство	Соблюдение законодательства	Ц ₁₂
	Налоговые платежи	Ц ₁₃

На основе типовых потребностей и интересов заинтересованных сторон или конкретных их видов с учетом специфики деятельности предприятия формируется система целей бизнес-процессов (третий этап) как система входов бизнес-процессов (желаемого состояния процессов). На основе фактического их достижения устанавливается система выходов – получаемых результатов (рис. 3).



Рис. 3. Общая схема формирования входов и выходов бизнес-процессов: БП₁, БП₂, БП_i, БП_n – виды бизнес-процессов предприятия; n – количество бизнес-процессов предприятия; m – количество входов бизнес-процессов и соответственно их выходов

При этом следует учитывать, что цели, направленные на удовлетворение потребностей и мотивов заинтересованных сторон могут иметь различное количество, значимость и т.д. Так, на рис. 3 обозначены, например, основные цели процесса БП₁ по удовлетворению потребностей потребителей и акционеров. Набор конкретных целей по соответствующему бизнес-процессу, а также фактически

получаемые результаты определяют содержание управления этими бизнес-процессами.

На четвертом этапе выполняется моделирование бизнес-процессов с использованием традиционных методов стандартов методологии семейства IDEF: представление структуры процесса (функциональная модель) – IDEF0; представление информационных объектов и данных (информационная модель) – IDEF1; представление поведения процесса (параметрическая модель) – IDEF2; представление логики процессов (потокосная модель) – IDEF3.

Пятый этап перехода к процессному управлению предприятием связан с разработкой системы менеджмента качества как системы более высокого иерархического уровня по сравнению с системами по управлению бизнес-процессами, которая выступает в роли некоего ограничителя, «фильтра», блокирующего некачественные или неэффективные управленческие воздействия.

Структура такой системы управления в общем виде приведена на рис. 4.

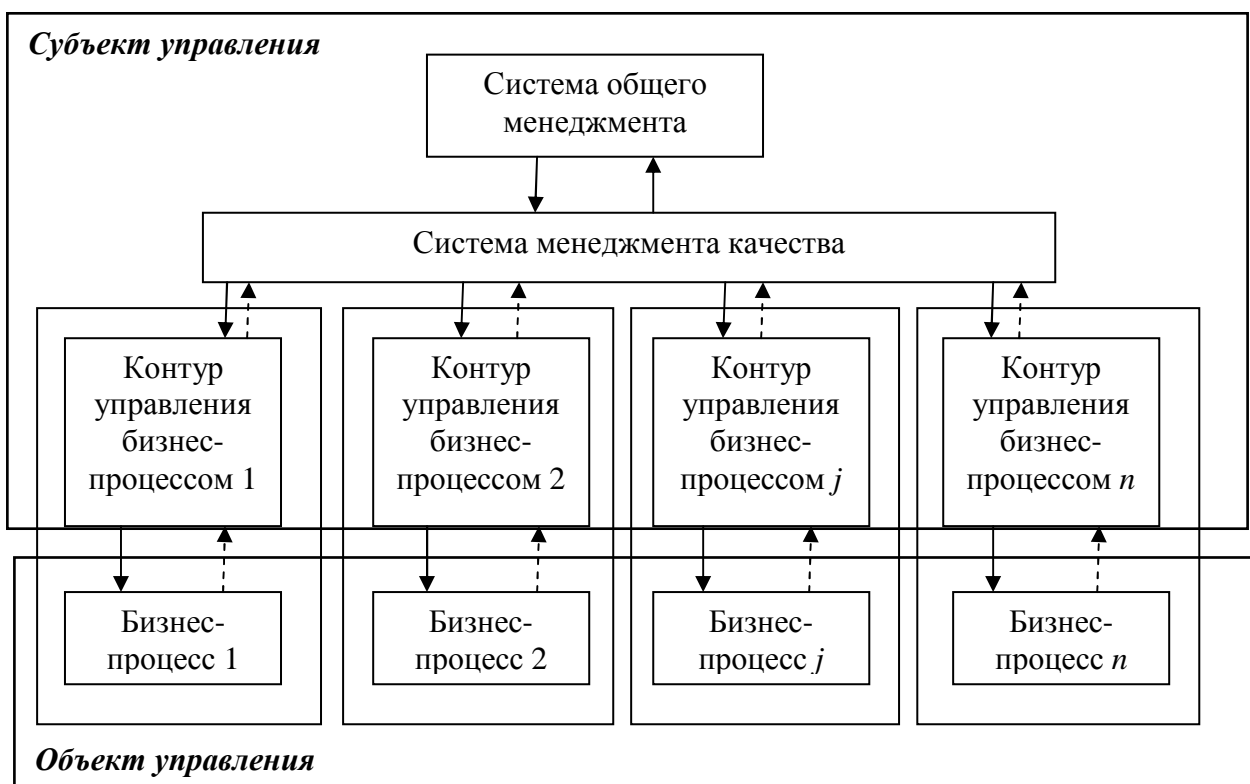


Рис. 4. Модель системы управления бизнес-процессами на основе менеджмента качества

Первый уровень управляющей системы (субъекта управления) представляет систему общего менеджмента предприятия; второй уровень – систему менеджмента качества на предприятии, а третий включает контуры управления выделенными бизнес-процессами.

Взаимодействие между выделенными уровнями системы осуществляется на основе прямых и обратных связей, характеризующих связи между вышестоящими и нижестоящими уровнями – передача «командных» сигналов управляющих воздействий к соответствующему процессу системы объектов управления, а также передача наверх информационных сигналов или сигналов обратной связи, соответственно системе управления качеством и системе общего менеджмента предприятия.

Шестой этап связан с обоснованием и выбором способов координации функционирования систем управления предприятием. Речь идет о согласовании функционирования системы общего менеджмента предприятия, менеджмента качества и контуров управления бизнес-процессами. При этом основными способами координации функционирования системы менеджмента качества и соответствующих контуров управления бизнес-процессами выступают: «прогнозирование взаимодействий» – система менеджмента качества является связующим звеном (при выборе оптимальных управленческих решений критерием выступают необходимые параметры качества); «оценки взаимодействий» – система менеджмента качества задает диапазон изменения сигналов для параметров функционирования бизнес-процессов – параметры качества выступают ограничивающими условиями при разработке и реализации соответствующих управленческих воздействий; «развязка взаимодействий» – система менеджмента качества действует автономно, самостоятельно выбирая связующие сигналы (в случае необходимости поддержания уровня качества различных процессов, работ, продукции на определенном уровне); «предоставление ответственности», предполагающей зависимость между управляющими воздействиями системы менеджмента качества и действиями (результатами) контуров управления бизнес-процессами.

Выводы. Таким образом, разработан более совершенный метод перехода предприятия к процессному управлению на основе обоснования этапов и содержания соответствующих работ. В основу предлагаемого метода положены принципы выделения бизнес-

процессов предприятия по «сквозному» признаку; учет, что каждый бизнес-процесс в своем составе имеет процессы деятельности потребителя, основные, обеспечивающие и процессы менеджмента; структура и содержание системы управления определена путем гармонизации с менеджментом качества; целеполагание и соответственно формирование содержания системы управления – с учетом потребностей и мотивов заинтересованных в работе данных процессов различных сторон (участников). В дальнейшем требуется разработка методов согласования целей функционирования системы управления бизнес-процессами, обоснование содержания контуров управления бизнес-процессами и т.п.

Литература

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.
2. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід: наук. вид. / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський. – Харків : Вид-во ХНУ, 2005. – 240 с.
3. Безгін К.С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К.С. Безгін, І.В. Гришина // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 2. – С. 3 – 7.
4. Свиткин М. Процессный подход при внедрении систем менеджмента качества в организации / М. Свиткин // Стандарты и качество. – 2002. – № 3. – С. 74–77.
5. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
6. Гребнев Е.Т. Процессно-ориентированное управление / Е.Т. Гребнев, Е.А. Кандрашина, Х. Хайнце, Д.Н. Бабенков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 3–18.
7. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
8. Романова О.С. Современные модели управления компанией: процессный подход / О.С. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 6.– С. 102–106.
9. Shinkarenko V. Substantive provisions of protsessnogo approach to management by enterprise / V. Shinkarenko, O. Krivoruchko. // Nauka i studia. – 2009. – NR 3 (15). – P. 33–39.
10. Панов А.Н. Как победить в конкурентной борьбе. Гармоническая система качества – основа эффективного менеджмента / А.Н. Панов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

11. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія / О.М. Криворучко. – Харків : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 24.08.10 г.

УДК 330.1

ДМИТРИЄВ І.А., докт. екон. наук,
ФЕДОТОВА К.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті доведено актуальність управління економічною безпекою в умовах світової фінансової кризи, розкрито необхідність дослідження економічної безпеки підприємства на мікрорівні з урахуванням усіх її сторін, засобів і мети її досягнення. Для цього у статті розглянуто визначення економічної безпеки підприємства з використанням різних підходів, окреслено їх переваги та недоліки. Авторами запропоновано визначення економічної безпеки підприємства на основі узагальнення сучасних підходів провідних вчених; розглянуто особливості визначення цього поняття на макро- та на мікрорівні.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, надійність, загрози, інформаційна безпека.

DMITRIEV I., Dr., Econ. Sc.,
FEDOTOVA K., Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

DETERMINATION OF NATURE OF ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY

Abstract. The topicality of economic security management under conditions of the global crisis has been proved, the necessity of enterprise economic security investigation on the micro-level considering all sides, means and aims of its achievement has been disclosed. For this purpose the definition of enterprise economic security with the use of different approaches has been done, their advantages and disadvantages have been determined. The definition of the enterprise economic security based on generalization of modern approaches of the prominent scientists has