

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розкрито наукові підходи до визначення сутності організаційно-економічного механізму управління. На цій підставі сформульовано визначення поняття організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємстві та основні вимоги щодо його формування. Визначено, що вибір організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами та його концепція в першу чергу залежать від обраних підприємством цілей та напрямків стратегічного розвитку. З огляду на це, обґрунтовано місце механізму управління бізнес-процесами в системі управління підприємством, сформовано організаційно-економічний механізм управління бізнес-процесами підприємства та побудовано його структуру.

Ключові слова: механізм, організаційно-економічний механізм, управління, підприємство, бізнес-процеси, конкурентоспроможність.

FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Summary. The relevance of the chosen topic is based on the fact that nowadays all the modern enterprises represent as a set of complex socio-economic systems that operate in complicated and changing conditions. Therefore, those rules, methods and technologies of business process management, which were used earlier, in modern conditions almost ceased to be adequate to the current conditions of business development, that also confirms the relevance of the topic. The article reveals the scientific approaches to the definition of management organizational and economic mechanism essence. On this basis, the definition of the concept of an organizational and economic mechanism of business process management the main requirements to its formation are formulated. The research showed that while forming of an organizational and economic mechanism of business process management, the following tasks should be solved: to define the goals, tasks and principles of mechanism of business process management; to determine the conditions and factors of this mechanism to functioning; identify the subjects of mechanism of business process management; to form control objects; to develop methods, ways and tools of business process management. Considering that, it is substantiated that the choice of an organizational and economic mechanism of business process management and its concept, first of all, depends on the goals and directions of strategic development chosen by the enterprise. Based on the goals of business functioning and the chosen direction of strategic development, the parameters of the management effect are formed – that is the result to be achieved. The objectives of an effective organizational and economic mechanism of business process management creation can be: the growth of business capitalization, profit maximization, increasing of competitive advantages, the market range accretion, etc. Thus, for solving the problem of increasing the competitiveness of domestic business, first of all, it is necessary to pay attention to the possible ways and mechanisms for improving the enterprises management efficiency.

Keywords: mechanism, organizational and economic mechanism, management, enterprise, business processes, competitiveness.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства являють собою сукупність складних соціально-економічних систем, які функціонують в складних та мінливих умовах, і це є не лише загрозою ефективності функціонування підприємства, але й джерелом можливостей для їх подальшого розвитку. Тому ті правила, методи і технології управління бізнес-процесами на підприємствах, які використовувались раніше та зарекомендували себе як відносно стабільні, в сучасних умовах практично перестали бути адекватними до поточних умов розвитку бізнесу. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організаційно-економічного розвитку підприємств, що й актуалізує тему статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування ефективного організаційно-економічного механізму управління знайшло своє відображення у наукових працях вітчизняних вчених, таких як: Адамець Г.І. [1], Ануфрієвої Є.І. [2], Богданчука В.Д., Петрової Є.А. [3], Грیشнової О.А.

[4], Довгань Л.Є. [5], Літвінова О.С. [6], Миколайчук І.П. [7], Філанович І. [8], Хаврук М.І., Петруняк О.А. [9] та ін. Проте, зважаючи на складні умови функціонування та розвитку вітчизняних підприємств, необхідним є пошук нових шляхів підвищення ефективності їх бізнес-процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявність значної кількості наукових праць недостатньо торкається проблем організаційно-економічного управління бізнес-процесами на підприємстві. У зв'язку з низьким рівнем конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, мінливими умовами зовнішнього середовища необхідна розробка основних напрямів їхнього усунення, головним із яких є розробка механізму, що забезпечив би стійкий розвиток підприємств. Одним із найбільш ефективних інструментів забезпечення розвитку підприємства є організаційно-економічний механізм управління бізнес-процесами.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження наукових підходів щодо визначення

поняття «організаційно-економічний механізм» та розробка організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства.

Виклад основного матеріалу. При вирішенні питання про підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу проблемі формування механізму підвищення ефективності підприємства належить чільне місце.

Перед вітчизняними підприємствами особливо гостро постає проблема розробки і практичного використання механізмів управління ефективністю їх господарської діяльності залежно від стратегічних цілей підприємства, а також в залежності від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому вони здійснюють свою діяльність.

Для того, щоб сформулювати авторське розуміння поняття «організаційно-економічного механізму», необхідно розглянути наукові підходи до трактування вищезазначеної категорії та представити їх у табл. 1.

Аналіз економічної літератури та трактування в ній сутності терміну «організаційно-економічний механізм» (ОЕМ) показує, що немає однозначного підходу та загальноприйнятого визначення цього поняття. Це дає змогу виділити два основні підходи до його визначення: 1) ОЕМ як сукупність управлінських методів та інструментів; 2) ОЕМ як система управління.

Далі доцільно обґрунтувати сутність та процес формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємстві.

Варто зазначити, що бізнес-процеси підприємства можна класифікувати на основні, допоміжні, бізнес-процеси управління та розвитку. Сутність основних бізнес-процесів підприємства полягає у тому, що вони безпосередньо орієнтовані на виробництво продукції, є цінними для споживачів та забезпечують дохід підприємству. У той час, допоміжні бізнес-процеси – призначені для забезпечення виконання основних. Бізнес-процеси управління – передбачають дієвість всіх функцій управління та бізнес-системи в цілому. Крім того, виділяють бізнес-процеси пов'язані з розвитком, удосконален-

ням діяльності підприємства, наприклад освоєнням нових напрямків та технологій, впровадженням різного роду нововведень на підприємстві.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління бізнес-процесами підприємства слід розглядати як сукупність всіх його складових елементів з урахуванням кінцевого результату.

Елементами організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємстві є принципи, методи, засоби і форми його реалізації (які є елементами форм реалізації організаційно-економічного механізму управління підприємством). Якщо в цьому механізмі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати весь механізм управління і, відповідно, він буде менш результативним. Тому дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів механізму управління і в разі потреби вносити корективи.

При формуванні організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства важливо враховувати такі основні принципи: ієрархічності побудови, контрольованості, гнучкості, цілісності, відкритості, пріоритетності, інформованості, погодженості, комплексності [7, с. 48].

На сьогоднішній день існує багато підходів до класифікації методів управління. Проте науковцями найчастіше використовується класифікація методів управління за змістом. За цією ознакою виділяють: організаційно-розпорядчі методи управління, економічні, соціально-психологічні.

В рамках дослідження структури організаційно-економічного механізму управління пропонуємо виділити наступні методи управління, що дозволять підвищити ефективність бізнес-процесів на підприємстві, за рахунок якісної підготовки управлінських рішень (рис. 1).

При формуванні організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства, а також його основних елементів необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити цілі, завдання та принципи механізму управління;

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «організаційно-економічний механізм» («ОЕМ»)

Автор, джерело	Характеристика поняття
Довгань Л.Є. [5]	розглядає ОЕМ управління підприємством як сукупність організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому
Літвінов О.С. [6, с. 60]	під ОЕМ управління розуміє сукупність управлінських дій спрямованих на організацію взаємодії між елементами системи з метою досягнення їх економічних інтересів із врахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища
Ануфрієва Є.І. [2, с. 18]	ОЕМ – це «комплекс методів, засобів та прийомів, взаємоузгоджених та взаємопов'язаних між собою, які є інструментом реалізації управлінської діяльності в системі підприємства, на основі законодавчих актів, що регулюють підприємницьку діяльність, планових документів, орієнтованих на довгострокову перспективу, а також тактичних та оперативних планів, програм, проектів, нормативів та нормативних актів, затверджених вищим керівництвом, які спрямовують та координують діяльність всіх функціональних підрозділів вищезазначеної системи і допомагають забезпечити прийнятний рівень її ефективності, а також система процесів, в основу якої покладено принципи, процедури, заходи та дії, визначені та затверджені, з метою реалізації стратегічних установок»
Василик О.В., Гришнова О.А. [4, с. 22]	ОЕМ – це система елементів організаційного та економічного впливу на управлінський процес, в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на об'єкт управління і яка має вхідні посилки та результуючу реакцію. До неї входять підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо.

Джерело: складено автором на основі [2; 4; 5; 6]

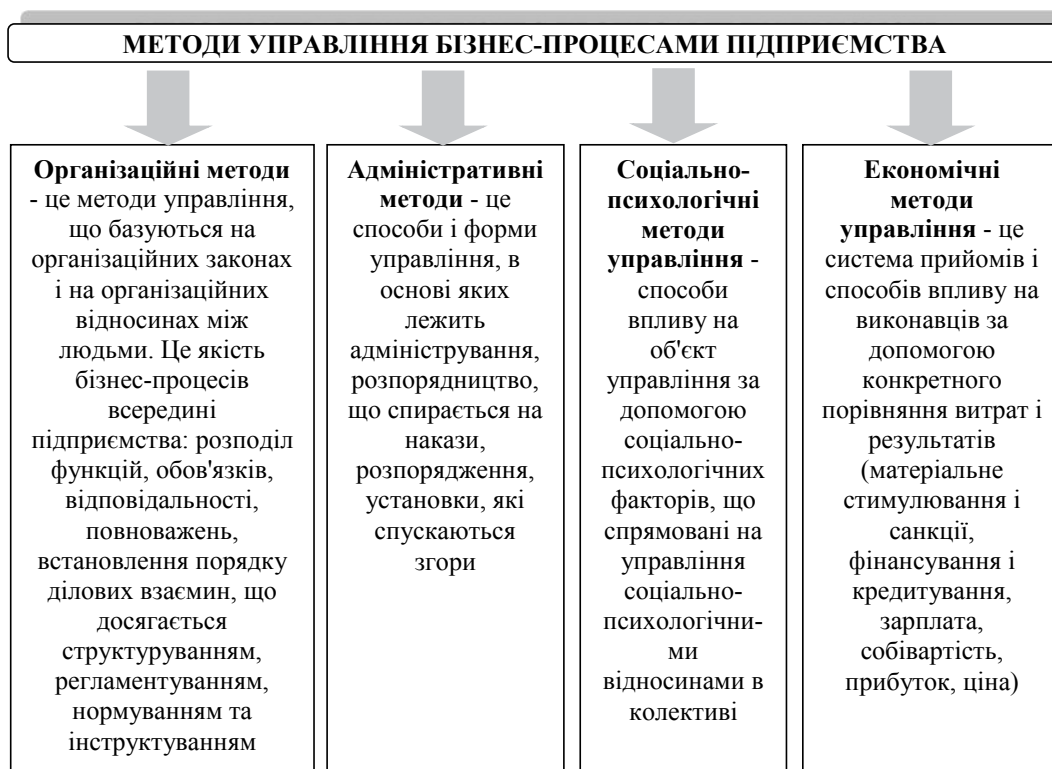


Рис. 1. Методи управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: складено автором на основі [3, с. 86]

- визначити умови і чинники функціонування механізму управління;
- визначити суб'єкти механізму управління;
- сформулювати об'єкти управління;
- розробити методи, способи й інструменти управління;
- визначити результат й розробити систему моніторингу результатів [4, с. 23].

На підставі цілей функціонування підприємства й обраного напрямку стратегічного розвитку формуються параметри ефекту управління: результат, який повинен бути досягнутий. Цілями створення ефективного організаційно-економічного механізму управління може бути зростання капіталізації бізнесу, отримання максимального прибутку, підвищення конкурентних переваг, збільшення частки ринкової присутності підприємства на ринку. Залежно від обраного напрямку розвитку відбувається ранжування цілей за ступенем важливості, відповідно до цього ставляться основні завдання формування механізму управління бізнес-процесами на підприємстві:

- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства;
- збільшення швидкості сприйняття інновацій;
- врахування факторів ефективності виробництва при формуванні стратегічних і оперативних управлінських рішень;
- максимальне використання ресурсів, розкриття потенціалу [8, с. 3].

Найважливіше значення при формуванні та функціонуванні організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами є такі умови й фактори, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства. Їх виділення, вимірювання і врахування дозволяють

підвищити якість управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві.

Далі розглянемо фактори зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які представимо у табл. 2. Вони мають найбільший вплив на діяльність підприємства і визначають його ефективність.

Варто зауважити, що організаційно-економічний механізм ефективного управління підприємством визначається не лише факторами його внутрішнього та зовнішнього середовища. В першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей.

На рис. 2 представимо схему організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства, яка описує його складові елементи.

Виходячи з вищевказаного рис. 2, під організаційно-економічним механізмом управління бізнес-процесами підприємства варто розуміти сукупність організаційних і економічних засобів впливу суб'єкта управління на керований об'єкт з метою досягнення бажаних станів об'єкта управління за допомогою вироблення раціональних управлінських рішень.

При формуванні суб'єктів управління організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємстві нами виділені три групи суб'єктів: власники, топ-менеджмент, функціональні керівники підприємства. При розгляді суб'єктів управління ми враховували різну ступінь впливу на формування механізму управління підприємством.

Крім того, в сучасних умовах перед підприємствами виникає необхідність не управляти біз-

Таблиця 2

Характеристика факторів внутрішнього та зовнішнього середовища

Назва фактору	Характеристика
1. Фактори зовнішнього середовища	
1.1. Динаміка і тип ринку	це показник динаміки ємності ринку, адже чим швидше зростає ринок, тим більше існує передумов для зростання ефективності діяльності підприємства.
1.2. Конкуренція	даний фактор необхідно розглядати з точки зору формування та ліквідації. В основному, ustalений ринок має фіксований набір конкурентів, при цьому відбувається поділ ринку і кожен діє в рамках займаного сегменту.
1.3. Споживче сприйняття продукції	цей фактор демонструє силу бренду продукції (послуг) підприємства у споживачів. Виникає необхідність формування ефективних інструментів брендингу.
1.4. Швидкість інновацій	необхідно постійно вести моніторинг частоти інноваційного оновлення товарних груп на ринку і відповідно до цього приймати управлінські рішення в сфері інновацій, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства.
1.5. Купівельна спроможність	в умовах скорочення купівельної спроможності необхідно концентрувати увагу на скороченні та оптимізації витрат, і при зростанні даного чинника акцент робиться на забезпеченні зростання продажів та збільшення частки ринку.
1.6. Тип споживання	аналіз та врахування цього фактору дає можливість підприємству оптимізувати взаємодію зі споживачем, що позитивно позначається на збільшенні обсягів продажів, підвищенні ефективності діяльності підприємства.
2. Фактори внутрішнього середовища	
2.1. Фінансовий стан підприємства	показує ступінь інвестиційної привабливості бізнесу. Стійкий фінансовий стан підприємства збільшує ймовірність залучення додаткового капіталу для розвитку підприємства.
2.2. Технологічний розвиток	рівень технологічного розвитку дозволяє раціонально будувати виробничі бізнес-процеси, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.
2.3. Організація бізнесу	якість організації бізнес-процесів на підприємстві (виробничих, збутових, логістичних, управлінських, комунікаційних), визначають ефективність його діяльності.
2.4. Якість фінансового менеджменту	ефективне управління фінансами дозволяє найбільш якісно організувати виробничий цикл, скоротити витрати.
2.5. Кадровий потенціал	людський потенціал співробітників підприємства, рівень завдань, які можуть бути вирішені персоналом підприємства, визначає його конкурентоспроможність на ринку, стабільність, здатність розвиватися.
2.6. Накопичений досвід	досвід допомагає сформувати позитивний імідж підприємства, а також надає можливості для вирішення проблем підвищення ефективності організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [2; 4]



Рис. 2. Схема організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [9]

нес-процесами в умовах, які склались на даний момент, а шукати інструменти, які могли б дозволити підприємству самостійно та цілеспрямовано формувати своє майбутнє та підвищувати ефективність господарської діяльності.

Інструментарій забезпечення ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління – це комплекс інструментів і правил їх застосування для формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. В якості інструментарію забезпечення, варто розглядати модель управління ефективністю бізнес-процесами підприємства із включенням в неї врахування стратегічних аспектів, технології визначення мети, виділення та виміру чинників ефективності, процедури організації управління ефективністю, а також методичного інструментарію, який регламентує вимір ефективності управління бізнес-процесами в залежності від типу стратегічного розвитку підприємства [1, с. 106].

Вибір організаційно-економічного механізму управління та його концепція залежать від обраних підприємством цілей розвитку, напрямків стратегічного розвитку [2, с. 14]. Тобто, ефектив-

ність управління бізнес-процесами на підприємстві буде залежати від адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління тощо.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження показало, що сучасні умови господарювання підприємств актуалізують необхідність удосконалення принципів, підходів та інструментарію формування, реалізації концепції розвитку підприємств, механізмів їх взаємодії з інститутами держави і суспільства, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності та ринкової привабливості. Отже, ефективний розвиток підприємства можливий лише за умови використання комплексного і системного підходу в його організації та управлінні. Саме тому автором запропоновано організаційно-економічний механізм управління бізнес-процесами підприємства, який надасть можливість оцінити перспективи розвитку підприємства, розробити його тактику і стратегію, зменшити наслідки негативного впливу нових загроз та підвищити конкурентоспроможність.

Список літератури:

1. Адамець Г.І. Особливості формування організаційно-економічного управління промисловим підприємством. *Науковий вісник РДГУ*. 2017. Вип. 17(126). С. 102–109.
2. Ануфрієва Є.І., Кучерук Г.Ю. Аналіз методів технологічного оновлення авіатранспортних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2009. № 8. С. 17–19.
3. Богданчук В.Д., Петрова Є.А. Теоретичні основи управління підприємством: організаційно-економічні методи управління. *Економічна думка*. 2013. № 11. С. 12–18.
4. Грішнова О.А., Василик О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2008. Вип. 6. С. 22–27.
5. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf> (дата звернення: 20.05.2019).
6. Літвінов О.С., Капталан С.М. Визначення сутності та складових організаційно-економічного механізму управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Управління розвитком*. 2016. № 3(185). С. 59–65.
7. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. 2018. № 2(49). С. 45–51.
8. Філанович І. Дослідження сутності механізму управління підприємством: теоретичний зріз. *Волинь*. 2015. № 11. С. 3–4.
9. Хаврук М.І., Петруняк О.А. Управління підприємством в мінливих ринкових умовах. *Економічний форум*. 2014. № 8. С. 39–43.

References:

1. Adamets H.I. (2017). Osoblyvosti formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Features of the formation of organizational and economic management of an industrial enterprise]. *Naukovyi visnyk RDHU*, vol. 17(126), pp. 102–109.
2. Anufrieva Ye.I., Kucheruk H.Yu. (2009). Analiz metodiv tekhnolohichnoho onovlennia aviatransportnykh pidpriemstv [Analysis of methods of technological updating of air transport enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 8, pp. 17–19.
3. Bohdanchuk V.D., Petrova Ye.A. (2013). Teoretichni osnovy upravlinnia pidpriemstvom: orhanizatsiino-ekonomichni metody upravlinnia [Theoretical basis of enterprise management: organizational and economic management methods]. *Ekonomichna dumka*, no. 11, pp. 12–18.
4. Hrishnova O.A., Vasylyk O.V. (2008). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia intelektualizatsiieiu trudovoi diialnosti [Organizational-economic mechanism of management intellectualization of labor activity]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika*, vol. 6, pp. 22–27.
5. Dovhan L.Ye., Dudukalo H.O. Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Formation of organizational and economic mechanism of effective enterprise management]. Available at: <http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf> (accessed 20 May 2019).
6. Litvinov O.S., Kaptalan S.M. (2016). Vyznachennia sutnosti ta skladovykh orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Determination of the essence and components of the organizational and economic mechanism of enterprise management in conditions of innovative development]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 3(185), pp. 59–65.
7. Mykolaichuk I.P. (2018). Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia ryzykozakhyschenistiu pidpriemstvom [Formation of organizational and economic mechanism of the enterprise risk-protection management]. *Akademichniy ohliad*, no. 2(49), pp. 45–51.
8. Filanovych I. (2015). Doslidzhennia sutnosti mekhanizmu upravlinnia pidpriemstvom: teoretichniy zriz [Investigation of the essence of the enterprise management mechanism: theoretical cut]. *Volyn*, no. 11, pp. 3–4.
9. Khavruk M.I., Petruniak O.A. (2014). Upravlinnia pidpriemstvom v minlyvykh rynkovykh umovakh [Enterprise management in changing market conditions]. *Ekonomichniy forum*, no. 8, pp. 39–43.