

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

УДК 330.658.012.32

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ АВТОРЕМОНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Горелов Д.О., доктор екон. наук, професор

Лаврова Ю.В., канд. екон. наук, доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Анотація. Стаття присвячена проблемам організації процесу управління на підприємстві. Сформулювало загальні засади формування циклу управлінських бізнес-процесів на авторемонтному підприємстві. Запропонований цикл забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів підприємства згідно міжнародних стандартів якості ISO та здійснюється на основі доповненого циклу Демінга.

Ключові слова: управління, бізнес-процес, організація, управлінський цикл.

The abstract. The article is devoted to the organization problems of managerial at the factory. It is formulated the general bases of administrative business processes formation cycle of at the car-repair factory. The offered cycle ensures continuous development of businesses-processes of the factory according to international quality standards ISO and it is carried out on the basis of added Deming's cycle.

Keywords: management, business process, organization, administrative cycle.

Постановка проблеми. Постійний вплив незалежних від підприємства факторів, що виникають в ринкових умовах зовнішнього середовища, обумовлює необхідність удосконалення організації управління з метою адаптації до змін, що відбуваються. Вказана адаптація можлива шляхом переорієнтації управлінських структур і процесів на більш гнучкі форми. Підвищити якість системи управління шляхом скорочення управлінського циклу, зменшення імовірності ухвалення невчасних і неадекватних ситуації рішень можливо, використовуючи концепцію процесного управління. Тобто розробка методичного забезпечення організації останнього є об'єктивною потребою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Даною проблемою займалися багато дослідників, серед яких роботи Масловича А., Шебко Ю., Коваленко С., Лебединець В. [1, 2]. Сучасними напрямками підвищення ефективності та якості управління є реінжиніринг, методика «нуль дефектів», TQM, шість сигм та ін [3, 4]. Кожен з цих підходів в тій чи іншій мірі використовує поняття «процес» і «управління процесом».

Невирішені складові загальної проблеми. У сучасних умовах надійність та ефективність роботи підприємства певною мірою залежить від того, наскільки керівники вміють розглядати його як систему бізнес-процесів та організовувати управління цією системою. Але підприємства в Україні поки що не зорієнтовані на процесну концепцію управління, передусім за відсутності методичних розробок з організації переходу до неї.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формулювання загальних засад організації управлінських бізнес-процесів на авторемонтному підприємстві.

Викладення основного матеріалу дослідження. Діяльність авторемонтного підприємства базується на виконанні замовлень. Серед негативних факторів, що впливають на виконання договірних умов та якість продукції, значне місце займають втрати робочого часу, несвоєчасне забезпечення виробничих підрозділів необхідними матеріалами. Це відбувається в результаті ускладнення планування, регулювання виконання окремих замовлень за договорами. Доцільним стає перехід до процесно-орієнтованої структури управління, де як бізнес-одиниці (об'єкту управління) виступає окреме замовлення чи сукупність однорідних замовлень. Тобто здійснюється планування, регулювання, аналіз результатів виконання окремих замовлень. При цьому виконання бізнес-

процесу, управління ним потребує попереднього узгодження інтересів його клієнтів, виконавців та управлінського складу, передусім, за термінами та вартістю. Саме на стадії цього узгодження починається управління бізнес-процесом – ухвалення управлінських рішень щодо його виконання. На рис. 1 показано узагальнену схему процесу «створення продукції» підприємства, основною діяльністю якого є ремонт автотранспортних засобів. У даному випадку цей процес являє собою надання ремонтної послуги.

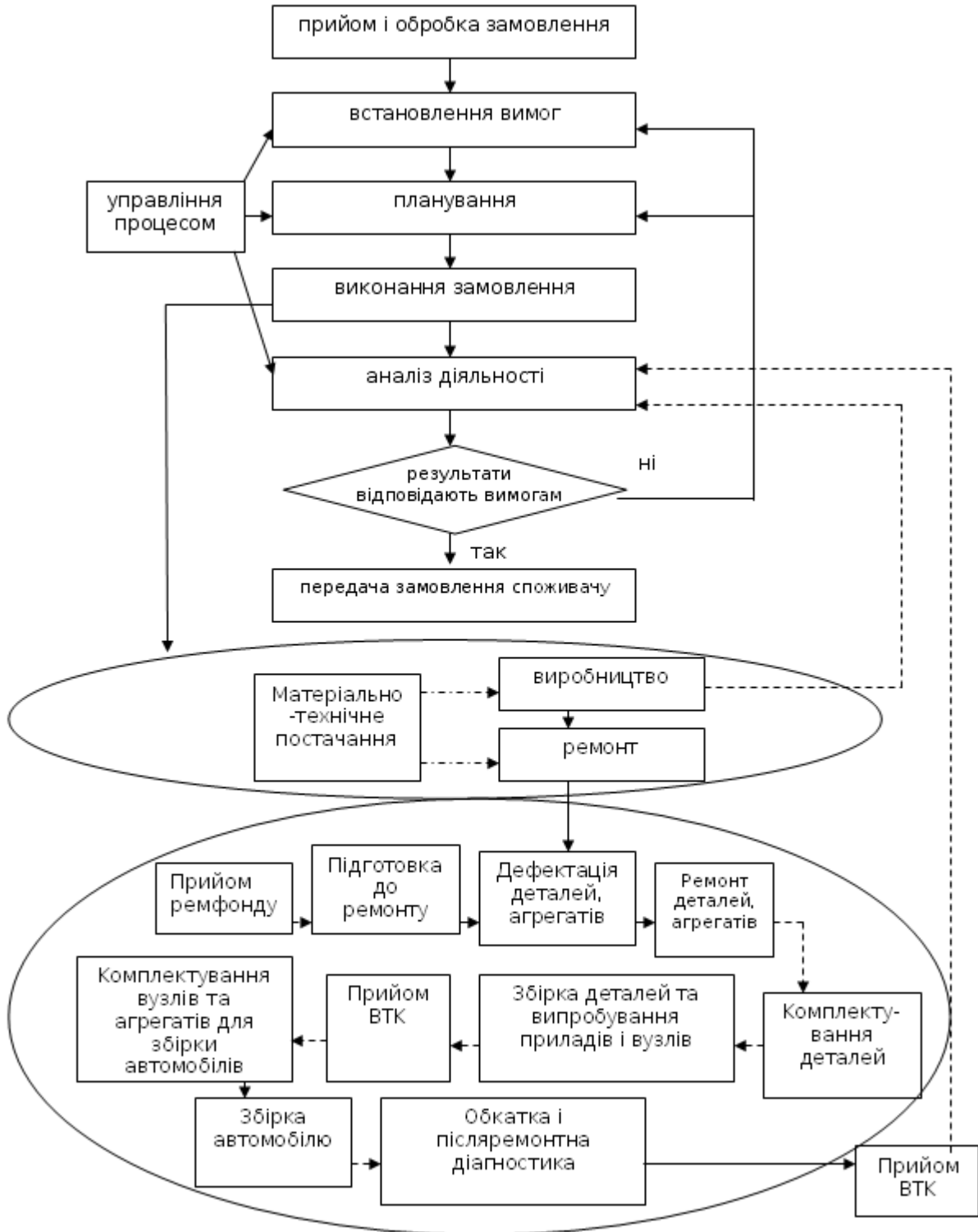


Рис. 1 – Декомпозиція процесу «надання ремонтної послуги»

Застосування процесного підходу доцільно представити як адекватне уявлення діяльністю підприємства у вигляді мережі взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів, управління якими здійснюється на основі циклу PDCA: планування процесу – реалізація процесу (виконання) – контроль виконання процесу – аналіз результатів і вдосконалення процесу при врахуванні дії мотивуючих чинників (рис. 2).

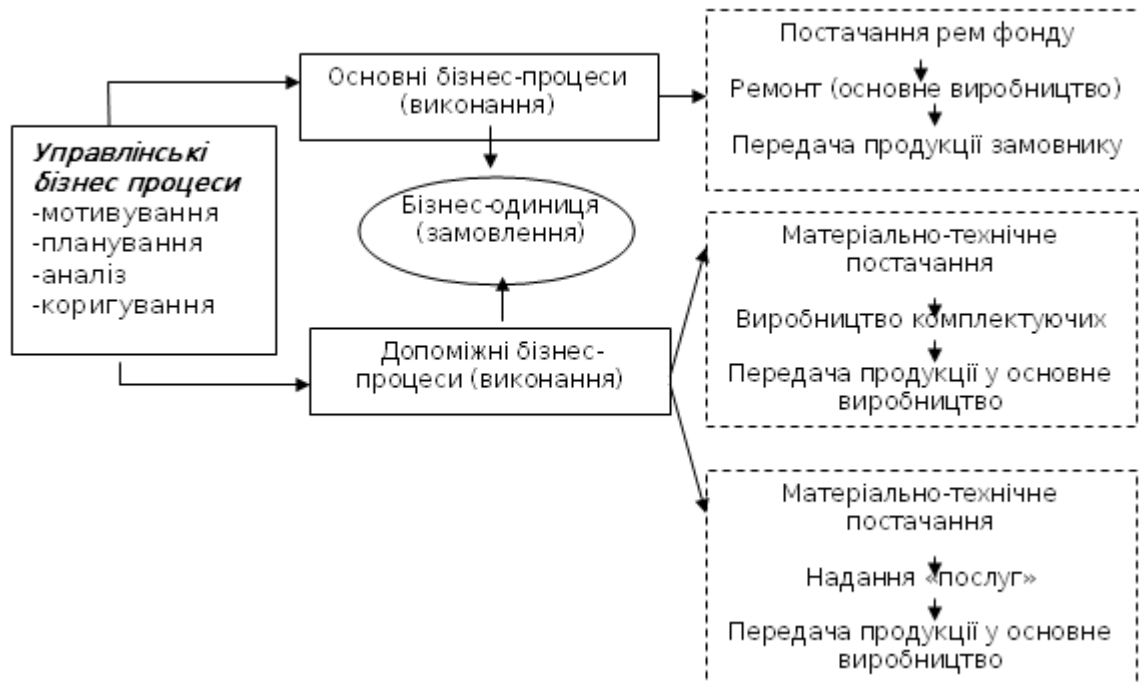


Рис. 2 – Замовлення як бізнес-одиниця в здійсненні бізнес-процесів

Кожний бізнес-процес припускає наявність операцій з управління ним і операцій його виконання. До перших слід віднести мотивування, планування, аналіз, коригування, до других – безпосередня реалізація бізнес-процесу. Тобто здійснення бізнес-процесу слід розглядати в двох площинах – функціонування бізнес-процесу і безперервне управління ним. Останнє відбувається під впливом інтересів клієнтів бізнес-процесу, управлінського персоналу, а також потреб виконавців. Дані потреби та інтереси лежать в основі мотивів здійснення бізнес-процесу, а узгодженість між ними є необхідною умовою обґрунтованого визначення пріоритетних цілей і шляхів їх досягнення. Інтереси і потреби клієнтів і виконавців є мотивами, що лежать не тільки в основі досягнення цілей бізнес-процесу, але і в основі постановки цих цілей. При цьому, слід розмежовувати так зване «зовнішнє» мотивування і «внутрішнє». Перше полягає в узгодженні інтересів підприємства із зовнішніми контрагентами – постачальниками та споживачами, які повинні бути промотивовані до взаємовигідної співпраці. «Внутрішнє» мотивування полягає в забезпеченні керівництвом підприємства умов, що сприятимуть ефективній діяльності персоналу. Таким чином, виконанню циклу Демінга [3] «PDCA» передують виконання управлінського бізнес-процесу мотивування. Його «входом» по суті є мотиви та інформація про можливий ступінь їх задоволення, що відображене в певних документах. Мотив – бажання, у даному випадку клієнтів, керівника, виконавців бізнес-процесу, задовольняти свої потреби (інтереси). «Вихід» – це стимули, виражені в цілях процесу. Це економічні цілі – рівень продуктивності, якості виконання задач; соціально-економічні – трудова, творча активність, дисципліна; соціальні – розвиток особистості працівників, поєднання інтересів працівників, управлінців і клієнтів. Дані цілі повинні бути досяжні – можливості підприємства і чинники зовнішнього середовища є обмеженнями. Для виконавців досяжна в найближчому майбутньому мета – дієвий мотиваційний чинник. Тобто бізнес-процес «мотивація» припускає ухвалення рішення про цілі, що відображають мотиви діяльності. Після того, як визначені цілі бізнес-процесу, здійснюється виконання циклу «PDCA». Управлінський бізнес-процес «планування» припускає конкретизацію встановлених цілей у певних планах, нормативах, стандартах,

що є їх кількісним виразом; розробку механізму досягнення цілей; визначення шляхів найдоцільнішого використання ресурсів. Планування повинне охоплювати період часу, необхідний для виконання цілей, воно надає уявлення про шляхи досягнення цілей і про очікувані результати дій.

Наступний етап – безпосередня реалізація основного бізнес-процесу (Do), яка виконується відповідно до встановлених цілей і механізмів їх досягнення. На даній стадії відбувається виконання дій по заданих алгоритмах на основі планів і нормативів згідно з інструкціями та технологіями. Результатом є продукція і послуги.

Далі проводиться аналіз виконання встановлених цілей – визначення фактично досягнутих результатів і порівняння їх із запланованими. Методи і періодичність обліку інформації, способи проведення аналізу і ступінь допустимих відхилень від встановлених нормативів і стандартів визначаються на стадії планування. Мета аналізу полягає в тому, щоб ухвалити рішення про необхідність подальших дій: нічого не робити, якщо встановлені цілі досягаються; усунути відхилення шляхом впливу на причини, що його викликали; переглянути встановлені плани та стандарти – підвищити при виниклих резервах або знизити при усвідомленні нереальності досягнення, що зводить нанівець мотивацію. Дані дії виконуються в рамках управлінського бізнес-процесу «коригування». Таким чином, коригування може торкатися цілей, планів, механізмів досягнення цілей і виконання планів. Ухвалене рішення про зміни відображається в розпорядчих документах. На рис. 3 надано взаємозв'язок розглянутих управлінських бізнес-процесів. Їх виконання потребує певних витрат ресурсів, які може бути оцінено за вартісними показниками та показниками часу. У загальному вигляді ці витрати можна подати у вигляді формул (1) і (2):

$$V_{б.п.у.} = V_{б.п.м.} + V_{б.п.п.} + V_{б.п.а.} + V_{б.п.к.}, \quad (1)$$

де $V_{б.п.у.}$ – вартість здійснення наскрізного бізнес-процесу управління;
 $V_{б.п.м.}$, $V_{б.п.п.}$, $V_{б.п.а.}$, $V_{б.п.к.}$ – відповідно, вартість здійснення бізнес-процесів мотивування, планування, аналіз, коригування.

$$T_{б.п.у.} = T_{б.п.м.} + T_{б.п.п.} + T_{б.п.а.} + T_{б.п.к.}, \quad (2)$$

де $T_{б.п.у.}$ – час виконання наскрізного бізнес-процесу управління;
 $T_{б.п.м.}$, $T_{б.п.п.}$, $T_{б.п.а.}$, $T_{б.п.к.}$ – відповідно, час виконання бізнес-процесів мотивування, планування, аналіз, коригування.

При цьому частка ресурсів у вартісному (часовому) виразі на кожній стадії життєвого циклу підприємства, звичайно не є однаковою. Нижче визначимо необхідне співвідношення ресурсів для цих стадій. На відміну від основних і допоміжних бізнес-процесів, які ґрунтуються на виробничих, що, у свою чергу здійснюються за визначеною технологією, нормативами та стандартами, де варіювання ресурсами є обмеженим, частка витрат (у вартісному або часовому виразі) на функціонування управлінських бізнес-процесів мотивування, планування, аналіз, коригування може суттєво змінюватися. Формування цієї частки витрат (у вартісному або часовому виразі) за кожним етапом наскрізного управлінського бізнес-процесу не повинно бути стихійним, а має відбуватися об'єктивно – залежно від стадії життєвого циклу підприємства [5, 6], з врахуванням сезонного чинника виробництва й збуту продукції (табл.1).

Таблиця 1 – Співвідношення часток ресурсів, що витрачаються на управління підприємством

Співвідношення частки ресурсів при здійсненні бізнес-процесів управління	Стадія життєвого циклу підприємства
$аб.п. \text{ мотивування} > аб.п. \text{ планування} > аб.п. \text{ аналіз} = аб.п. \text{ коригування}$	зародження
$аб.п. \text{ мотивування} < аб.п. \text{ планування} = аб.п. \text{ аналіз} > аб.п. \text{ коригування}$	зростання
$аб.п. \text{ мотивування} > аб.п. \text{ планування} < аб.п. \text{ аналіз} = аб.п. \text{ коригування}$	зрілість
$аб.п. \text{ мотивування} = аб.п. \text{ планування} = аб.п. \text{ аналіз} = аб.п. \text{ коригування}$	старіння

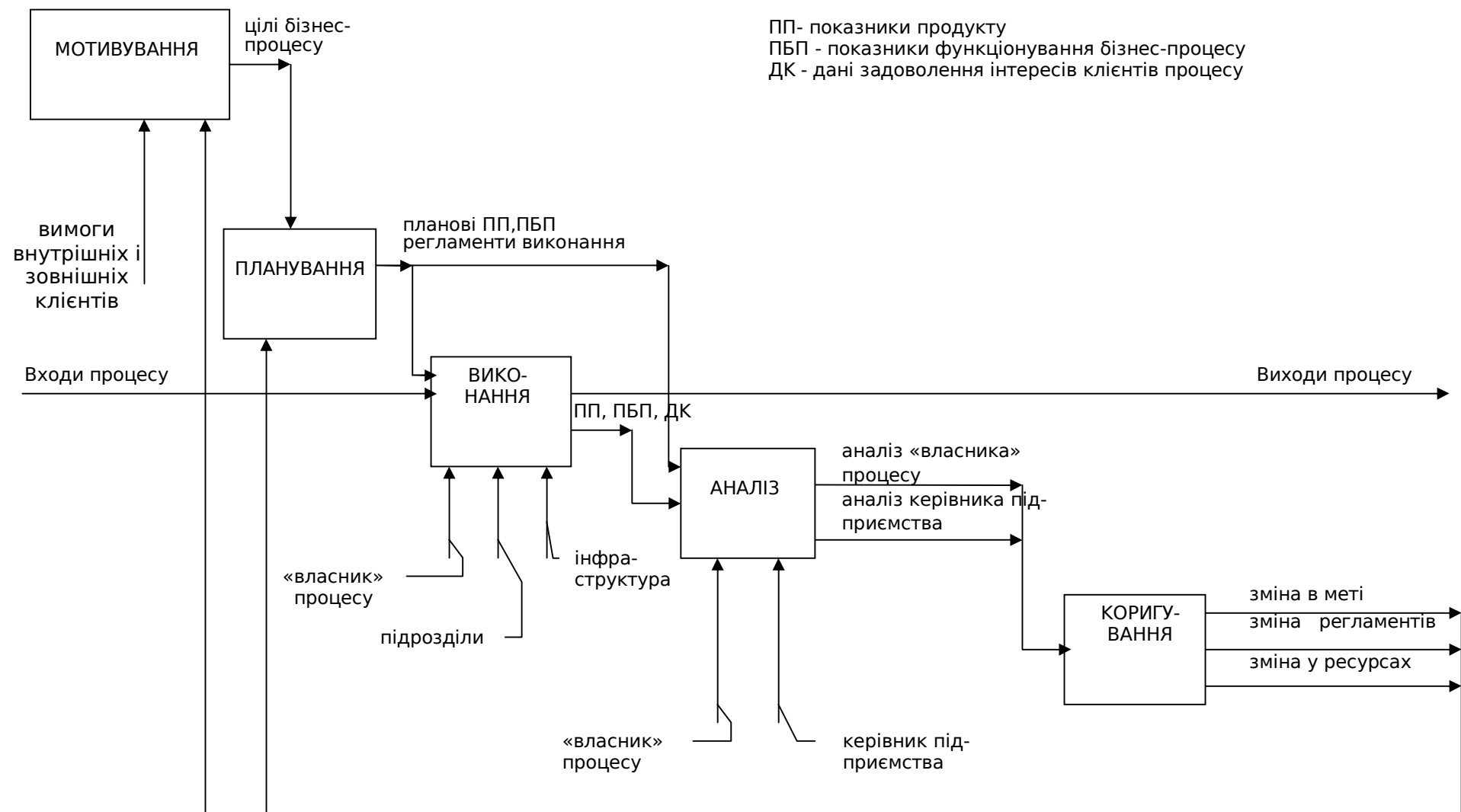


Рис. 3 – Цикл управлінських бізнес-процесів, що складають наскрізний бізнес-процес управління підприємства.

У таблиці 1 α б.п. – це частка ресурсів у вартісному (часовому) виразі на виконання певної складової циклу управлінського бізнес-процесу, сума часток дорівнює одиниці (αб.п. мотивування + аб.п. планування + аб.п. аналіз + аб.п. коригування = 1). Визначення співвідношення часток ресурсів, що витрачаються на управління підприємством, необхідно здійснювати з метою з'ясування його відповідності стадії життєвого циклу підприємства і, у разі необхідності, подальшого переформування. Розрахунок даного співвідношення виконується представником відділу, відповідальним за планування та організацію праці, і представником відділу, що має інформацію про фінансові результати діяльності підприємства, а також у цьому процесі беруть участь самі представники управлінського персоналу.

Висновки. Повноцінне упровадження процесного підходу на основі доповненого циклу Демінга забезпечує підприємству ряд можливостей і переваг. Воно дозволяє: розгорнути корпоративні цілі по всіх процесах і субпроцесах аж до робочих місць і управляти процесами за ступенем досягнення встановлених цілей; взаємно пов'язувати і погоджувати всі процеси, строго обґрунтовувати виділення необхідних ресурсів; забезпечити адекватність структури процесів цілям підприємства; реалізовувати нову якість управління підприємством, засновану на прозорості механізму функціонування й управління процесами і отримувати на цій основі додаткові можливості постійного вдосконалення.

Література.

1. **Маслович А.** Моделирование и анализ поведения бизнес-процессов / А. Маслович, Ю. Шебко– М.: ИНФРА-М, 2002. – 219 с.
2. **Коваленко С. М.** Концептуальні основи систем управління якістю. Основоволожні принципи міжнародного стандарту ISO 9000:2000: навч. посіб. / С.М. Коваленко, В. О. Лебединець – Х.: Вид-во НФАУ; Золоті сторінки, 2003. – 196 с.
3. **Робсон М.** Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / М. Робсон, Ф.Уллах; пер. с англ. под. ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ИНФРА-М, 2003 – 222 с.
4. **Хамер М.** Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М. Хамер, Дж Чампи.; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фебер 2006 – 287 с.
5. **Менар К.** Экономика организаций / Пер. с франц.; [Под ред. Худокормова]. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 160 с.
6. **Назарова Г. В.** Організаційні структури управління корпораціями: наукове видання / Г. В. Назарова – Харків: Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.

Стаття надійшла: 06.01.2011 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 334.758.4

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ХОЛДИНГОВ

Дорошенко Ю.А., доктор екон. наук, профессор

Глаголев С.Н., доктор екон. наук, профессор

Антипов Е.А., соискатель

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

Аннотация. *Статья посвящена проблемам развития промышленных холдингов в Российской Федерации. Авторы подходят к этим проблемам со стратегических позиций. Так, в статье выделены ключевые позиции, а также основные принципы стратегического развития холдинга*

Ключевые слова: *холдинг, бизнес-единицы, стратегия, управление, менеджмент.*

The abstract. *The article is devoted to the problems of industrial holdings development in the Russian Federation. Authors approach to these problems from strategic items. So, the key positions, and also the core principles of holding strategic development are gated out in the article.*

Keywords: *holding, business units, strategy, management, management.*