

**Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, инвестиционная привлекательность предприятий, аграрные предприятия, инновационная деятельность.

#### Annotation

In the article methods of the enterprises investment attraction were studied, their pros and cons were determined. The methodology of the evaluation of agricultural enterprises investment attraction was suggested, the one that could be applied in choosing the main directions of the investment project realization.

**Key words:** investment activity, enterprises investment attraction, agricultural enterprises, innovation activity.

УДК 330 (075.8)

**Швец В.Я.,**  
**д.е.н, професор, завідувач кафедри**  
**виробничого менеджменту,**  
**Державний ВНЗ «Національний**  
**гірничий університет»,**  
**Дроботова М.В.,**  
**к.е.н., доцент, завідувач кафедри туризму**  
**і готельно-ресторанної справи,**  
**Черкаський національний університет**  
**ім. Б. Хмельницького,**  
**Музичка А.Р.,**  
**аспірант,**  
**Державний ВНЗ «Національний гірничий університет»**

## ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Постановка проблеми.** Становлення «електронно-прозорого» світового ринку (коли можна одержати практично миттєвий доступ до інформації про будь-які товари) викликає різкий ріст конкуренції між виробниками. Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах високої складності, невизначеності і динамічності навколишньої соціально-економічного середовища. Впровадження нових інформаційних і комунікаційних технологій на підприємствах, подібно мутаціям у живій природі, призводить до порушення організаційної стабільності підприємств і необхідності пошуку чи формування нових організаційних структур, що дозволяють перешикувати їхню діяльність. Тому необхідні нові принципи до проектування і управління підприємствами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш важливими принципами, що характеризують базові організаційні структури підприємств нового типу, є принципи відкритості й автономності, гнучкості й адаптивності, переваги розподілених, мережних структур, пріоритет горизонтальних зв'язків і ресурсозберігаючих технологій. Проектування (і перепроектування) підприємств може бути організоване навколо життєвих циклів продуктів на основі CALS-технологій (розвиток парадигми комп'ютерно-інтегрованих виробництв) та ділових процесів у руслі концепцій реінжинірингу.

Класичні уявлення про реінжиніринг досліджували М. Хаммер і Дж. Чампі, акцентуючи увагу на його процесуальному характері, а також на відмінностях стосовно інших процесуальних стратегій промислового менеджменту [1]. Дослідження Т. Давенпорта пов'язують реінжиніринг з інноваціями процесів [2]. Але мало розробленим залишається механізм перебудови системи управління діючого підприємства з системного підходу до процесного.

**Постановка завдання.** Мета статті - спроекувати систему управління підприємством на основі процесного підходу та визначити її переваги та недоліки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досвід роботи багатьох українських підприємств показує, що в більшості випадків до опису організації вони застосовують традиційний підхід «зверху-униз», тобто шляхом аналізу усіх виконуваних робіт до усвідомлення потенціалу, сутності бізнесу компанії. Створені в такий спосіб регламентуючі документи багато в чому не збігаються з дійсністю і, як наслідок, відкидаються персоналом, що залишає організацію ефективного інструменту управління.

Розглянемо можливість переходу від «класичного варіанта» до системи управління, націленої

на виконання стратегічних цілей і перетворення посадових інструкцій в ефективний інструмент управління на прикладі підприємств різних сфер діяльності – підприємство лакофарбової галузі ТОВ «ЗІП» та готельний комплекс «Росава».

Розглянемо проект трансформації системи управління ТОВ «ЗІП» (м. Дніпродзержинськ, виробництво лакофарбової продукції) у процесно-орієнтовану [3-5]. Проведення цілого комплексу заходів, починаючи з формулювання цілей розвитку, оптимізації портфеля продукції, виділення стратегічних бізнес-одиниць, призведе, в свою чергу, до зміни організаційної структури і кадрових перестановок. Таким чином, виникає необхідність переробки документів, що регламентують діяльність підприємства, у першу чергу положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій. Схематично послідовність розробки документів представлена на рис. 1.



**Рис. 1. Послідовність розробки документів, які регламентують діяльність підприємства**  
 Джерело : розроблено авторами

Особлива роль приділяється посадовій інструкції. Посадова інструкція - джерело інформації для удосконалення всієї системи управління. Не маючи об'єктивних даних про розбіжність між наявними і необхідними компетенціями персоналу, підприємство втрачає можливість оцінити внутрішній потенціал команди і правильно сформулювати свою конкурентну позицію, а отже – адекватно працювати на ринку. По-друге, посадова інструкція є керівництвом до дії для співробітників організації – вона подає інформацію про те, вирішення яких завдань від них очікують, яким чином вони беруть участь у досягненні цілей компанії і на підставі яких критеріїв будуть оцінюватися результати їхньої роботи. Таким чином, недіючі посадові інструкції не створюють умов і не мотивують персонал працювати на досягнення цілей компанії.

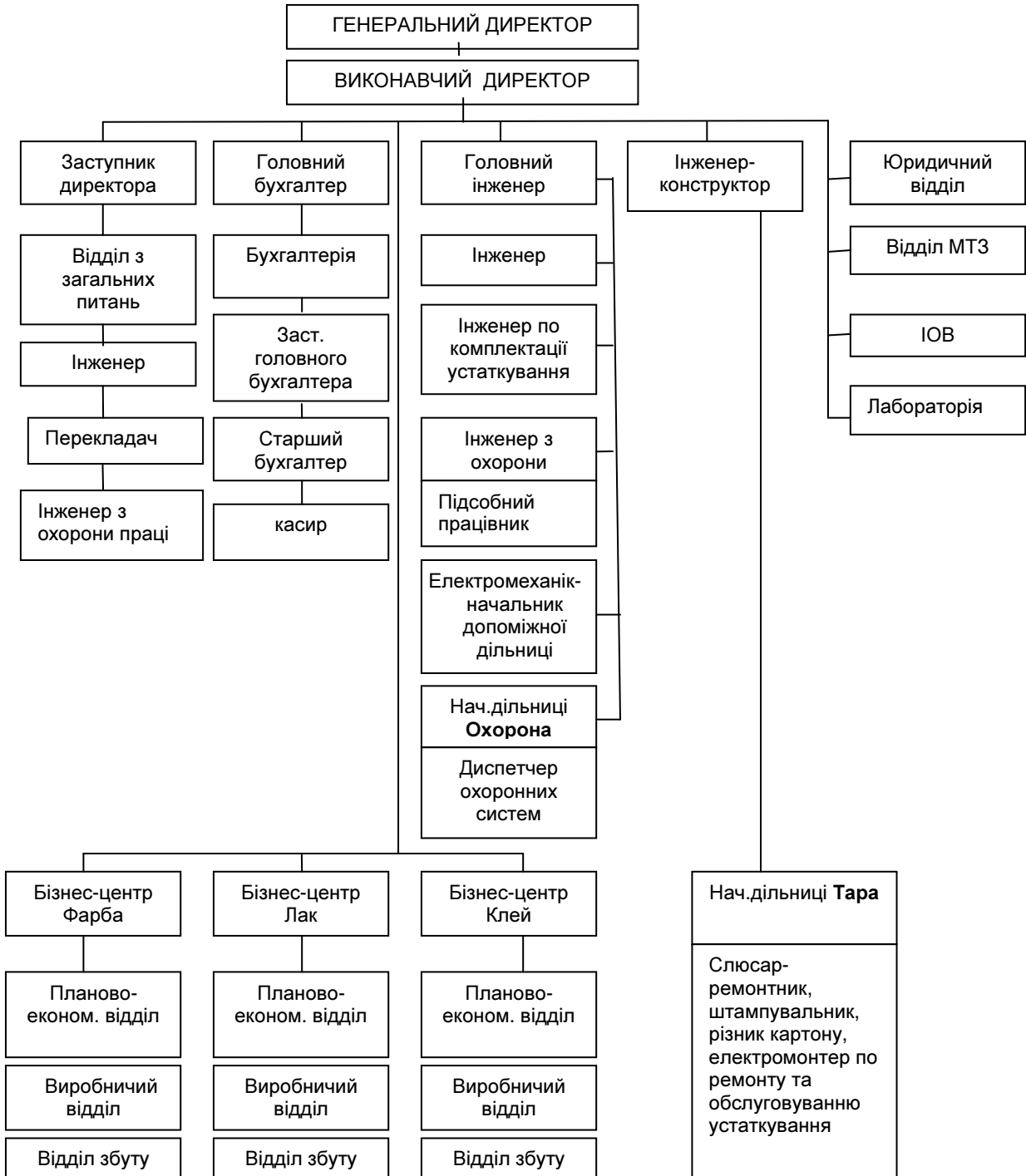
Визначаючи стратегію змін можна виділити три бізнес-центри (по трьох основних групах продукції – фарба, лак, клей), на яких повинен будуватися бізнес підприємства. Відповідно до моделі бізнес-процесів, можна запропонувати відповідну організаційну структуру (з виділенням бізнес-центрів і підтримуючих центрів). Для ТОВ «ЗІП» вона буде мати наступний вигляд (рис. 2).

Запропонована система управління організацією є процесно-орієнтованою - у бізнес-центрах зосереджені всі роботи, що створюють споживчу вартість (тут саме і включені структури управління реалізацією продукції). Окремо виділені підрозділи - підтримуючі центри, в яких реалізуються підтримуючі процеси. Отже, у бізнес-центрах виконуються тільки ті роботи, що безпосередньо оплачуються споживачем – від визначення їхніх потреб і очікувань до виробництва і передачі їм відповідних продуктів. Підтримуючі центри покликані забезпечити ефективну роботу бізнес-центрів, керуючи персоналом підприємства, гарантуючи юридичну, фізичну й інформаційну безпеку, розробляючи технологічні нововведення, забезпечуючи основне виробництво електроенергією, теплом, паром і т.д.

Процесна побудова організаційної структури управління актуальна і для підприємств іншої сфери - готельно-ресторанної. Аналіз системи управління готельного комплексу «Росава» (м. Черкаси) підтвердив доцільність застосування процесного підходу, і в такому випадку органіграма управління буде виглядати наступним чином (рис. 3).

Не торкаючись питань переміщення персоналу, зупинимося на Положенні про структурні

підрозділи. Після зміни організаційної структури і переміщення персоналу виникає гостра необхідність концентрації зусиль на документуванні системи управління. У першу чергу, необхідно створити три основних регламентуючих документи: Положення про раду директорів, Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції керівників і фахівців підприємства. Положення про раду директорів заміняє, по суті, посадові інструкції директорів бізнес-напрямків підприємства - тут повинні бути описані правила і принципи управління підприємством, визначене коло питань, що розв'язуються на рівні Ради директорів.



**Рис. 2 Організаційна структура підприємства “ЗІП”**

*Джерело: розроблено авторами*

Побудовані за допомогою кейсів-засобів моделювання бізнес-процеси лягають в основу положень про бізнес-центри і підтримуючі центри [6-8]. Відмінною рисою пропонованої оргструктури є те, що границі бізнес-процесів у більшості випадків збігаються з границями структурних підрозділів, що значно спрощує документування нової системи управління. Фрагмент можливої форми Положення

про бізнес-центр представлений у табл. 1.

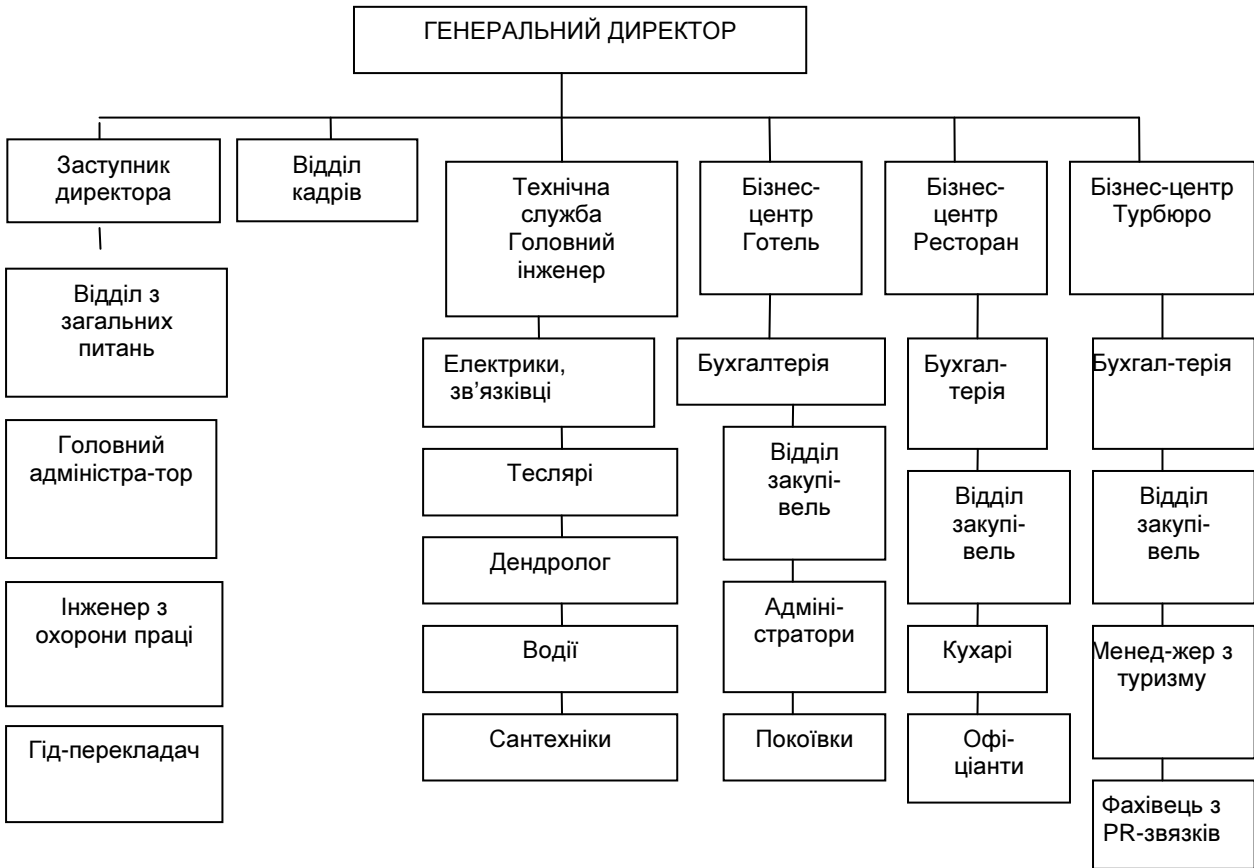


Рис. 3. Організаційна структура управління готельного комплексу «Росава»

Джерело : розроблено авторами

Таблиця 1

Фрагмент Положення про бізнес-центр (опис бізнесів-процесів)

Власник бізнесу-процесу	Назва роботи у рамках процесу	Постачальник процесу	Вхідні ресурси	Опис роботи	Результати процесу	Клієнт процесу
Бізнес-процес №1 «Ідентифікація потреб / моніторинг задоволення потреб»						
....	....	.....	.....	.....	.....	.....
Бізнес-процес №2 «Створення продукту»						
....	....	.....	.....	.....	.....	.....
Бізнес-процес № 3 «Виробництво продукту»						
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Бізнес-процес № 4 «Маркетинг і продаж»						
....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Джерело : розроблено авторами

Виділений бізнес-процес «Маркетинг і продаж» закріплюється за структурним підрозділом «Відділ збуту». При використанні процесного підходу з'являється нове поняття «власник бізнесу-процесу» - ним саме і є відділ збуту у відношенні бізнес-процесу «Маркетинг і продаж». У процесній системі управління адміністративна підпорядкованість є другорядною - адміністративний керівник виконує лише координуючу роль у роботі окремих чи фахівців підрозділів. Головну роль у процесній системі управління відіграють власники бізнес-процесів. Бізнес-процес може проходити через декілька підрозділів, і в цьому випадку власник процесу, що відповідає за результат, повинний мати право впливати на діяльність цих підрозділів. У розглянутому прикладі власником процесу призначається старший економіст по збуту. Начальник виробничої ділянки і старший економіст по плануванню

відіграють у даному процесі роль адміністраторів.

Запропонована реорганізація системи управління на підставі процесного підходу створює, на наш погляд, перспективи розвитку для будь-якого підприємства. Реорганізацію системи управління доцільно проводити у вигляді проекту реорганізації, застосовуючи методи проектного менеджменту. В першу чергу, доцільно застосувати механізм пілотного проекту. Пілотний проект – це засіб звести до мінімуму ризику замовника в проекті: за невелику плату замовник отримує можливість «приміряти на себе систему», оцінити її можливості і спрогнозувати процес впровадження; результатом пілотного проекту є працюючий макет системи, який налаштований на бізнес-процеси підприємства і завантажений фактичними даними.

Пілотний проект не потребує придбання обладнання, прикладного й системного програмного забезпечення – оплата здійснюється тільки за роботу. Якщо по завершенню виконання пілотного проекту приймається рішення про повноцінне впровадження, то створений макет системи просто продовжує наповнюватися. Крім того, макет - готовий навчальний тренажер для майбутніх користувачів. При цьому інвестиції зберігаються на сто відсотків: вартість пілотного проекту зараховується в якості першого етапу консалтингового договору, тобто пілотний етап проектування не викликає подорожчання проекту в цілому. З іншої сторони, документація, яку замовник отримує по виконанню пілотного проекту, має самостійну цінність - вона може бути використана для реорганізації системи управління.

Вартість пілотного проекту для кожного підприємства встановлюється індивідуально на підставі оцінки трудомісткості. При оцінці трудомісткості враховується: складність виробничого процесу, масштаб підприємства, необхідна повнота охоплення бізнес-процесів і глибина їх деталізації в макеті системі, необхідна ступінь наповнення фактичними даними.

**Висновки з проведеного дослідження.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Запропонована процесно-орієнтована система управління організацією з виокремленням бізнес-центрів є універсальною і може застосовуватися для підприємств різних сфер діяльності. У процесній системі управління адміністративна підпорядкованість є другорядною - адміністративний керівник виконує координуючу роль у роботі окремих підрозділів. Проект реорганізації системи управління доцільно проводити із застосуванням методів проектного менеджменту.

#### **Бібліографічний список**

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; [пер. с англ.]. - СПб. : СПбГУ, 1997. – 332с.
2. Davenport T. H. Process Innovation: reengineering work through information technology / T. H. Davenport. - Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
3. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению организацией / В. Г. Елиферов [Электронный ресурс]. - <http://www.management.com.ua/cm/cm021.html>
4. Положай Н. В. Использование процессного подхода в деятельности предприятий / Н. В. Положай [Электронный ресурс]. - <http://masters.donntu.edu.ua/2005/mech/polojay/diss/index.htm>
5. Юрчак Е. А. Применение процессного подхода в деятельности производства / Е. А. Юрчак [Электронный ресурс]. - <http://masters.donntu.edu.ua/2007/mech/urchak/diss/index.htm>
6. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 345 с.
7. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. - М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
8. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ.]. - М. : ЮНИТИ, 1997. – 224 с.

#### **Анотація**

*Представлена процесна модель системи управління підприємством, обґрунтовано її універсальність. Визначена доцільність застосування методів проектного менеджменту.*

**Ключові слова:** підприємство, реінжиніринг, процесний підхід, система управління, проект

#### **Аннотация**

*Представлена процессная модель системы управления предприятием, обоснована ее универсальность. Определена целесообразность применения методов проектного менеджмента.*

**Ключевые слова:** предприятие, реинжиниринг, процессный поход, система управления, проект.

#### **Annotation**

*The process model of enterprise management system is presented, Its universality is justified. The appropriateness of applying the methods of project management is determined.*

**Key words:** enterprise, re-engineering, process campaign management system project.