

**БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

*У статті розглянуто сутність процесного підходу, визначено теоретичні засади та особливості бізнес-процесів, наведена характеристика методів удосконалення бізнес-процесів. Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процес, методи удосконалення.*

*В статье рассмотрена сущность процессного подхода, определены теоретические принципы и особенности бизнес-процессов, приведенная характеристика методов усовершенствования бизнес-процессов. Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, методы усовершенствования.*

*In article considers the essence of the process approach, define the theoretical principles and features of business processes, gives the description of methods of improvement of business processes. Key words: process approach, business process, methods of improvement.*

**Постановка проблеми.** Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні є актуальною темою. Саме тому спостерігаємо зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням визначення сутності бізнес-процесів та методів їх удосконалення присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів: Хаммера М., Чампі Д., Ойхмана Е.Г., Шеєра А., Брімсона Д., Андерсена Б., Робсона М., Уллаха Ф., Єліферова В.Г., Репіна В.В., Криворучко О.Н., Кондратьєва В.В., Тельнов Ю.Ф., Чаадаєва В.К., Ільїн В. та інших. Але деякі питання сутності та удосконалення бізнес-процесів підприємства залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає більш нових підходів та рішень.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Не дивлячись на велику зацікавленість вчених та дослідників до питання визначення сутності та удосконалення бізнес-процесів, комплексний підхід до зазначених питань у науковій літературі відсутній. Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути методи удосконалення бізнес-процесів, а також зазначити сутність та особливості бізнес-процесів підприємства.

**Мета статті.** Визначення сутності бізнес-процесів, вивчення та групування методів їх удосконалення. Для реалізації мети повинні бути поставлені і вирішені такі задачі: визначення сутності процесного підходу,

визначення поняття «бізнес-процесу» як об'єкту управління, дослідження методів удосконалення бізнес-процесів.

**Основна частина.** Підприємство являє собою загальну систему, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи [5].

Кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на дії різного роду [4]. Це призводить до необхідності використання певних підходів в процесі управління операційною системою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін.

Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією.

Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття “бізнес-процес”, що хоча і не отримало доки нормативного тлумачення, є таким, що найчастіше вживається.

У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють „структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності” [2].

Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в межах якої „на вході” використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності „на виході” створюється продукт, що має цінність для споживача [4].

Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх кроків(видів) діяльності по створенню продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

Бізнес процеси мають наступні важливі риси:

-мають внутрішніх і зовнішніх користувачів,

-діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями,

-засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Відомі декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу розрізняє [1].

-основні бізнес-процеси, котрі утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку,

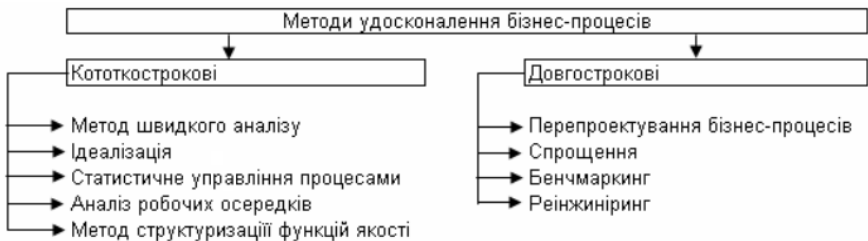
-допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії,

-бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі,

-процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Таким чином на будь-якому підприємстві протікають бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнес-процесів відсутня.

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис.1).



**Рис.1** Методи удосконалення бізнес-процесів

Методика швидкого аналізу ґрунтується на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.

У основі методики ідеалізації бізнес-процесів лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.

Головною метою статистичного управління процесами бізнесу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Метод структуризації функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу.

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Під перепроектуванням бізнес-процесів розуміється методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства.

Бенчмаркінг є вдосконаленням, направленим на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується.

Реінжинірінг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства [3].

Ризик реінжинірінгу досить великий, але передумови невдач полягають не в загадковості реінжинірінгу, а в порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі вказують, що величину результату нереально гарантувати. Основне в стратегії управління реінжинірінгом - уникати глобальних помилок. При проведенні реінжинірінгу часто зустрічаються наступні характерні помилки.

1. Компанія пробує поліпшити наявний процес замість того щоб перепроектувати його. Це найбільш груба помилка, хоча досить розповсюджена. Не досягши бажаних результатів, майстри починають використовувати різноманітні методики, спрямовані на поліпшення діяльності компанії, але, як правило, результати їх не задовольняють. Але, потерпівши невдачі з іншими поліпшеннями, компанії традиційно уникають радикальної перебудови дій. Консерватизм роз'яснюється тим, що наявні процеси зрозумілі і підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому, здається, що часткове поліпшення старих дій - більш безболісний і безпечний шлях. Таким образом, для більшості компаній основною передумовою невдач

реінжинірінгу є заповідливість до часткових поліпшень замість радикальної перебудови дій.

2. Несистемний підхід до відновлення. Компанії концентруються лише на перепроєктуванні дій, ігноруючи все інше. Реінжинірінг викликає значимі конфігурації в таких областях як проєктування робіт, організаційні структури, системи управління та оцінок. Традиційно навіть менеджери, зацікавлені у радикальному перепроєктуванні дій, уникають проводити всі необхідні конфігурації.

3. Неправильна оцінка рівня корпоративної культури компанії. Для того щоб персонал вдало виконував перепроєктовані процеси, він зобов'язаний мати спонукальні передумови, причому недостатньо просто знайти новий процес, потрібно, щоб менеджери сформуливали і провели в життя новітні системи цінностей і переконанні. Іншими словами, менеджери зобов'язані піклуватися не лише про те, що відбувається на робочих місцях виконавців, але і про те, що відбувається в їхніх головах.

Коли в компанії Ford провели реінжинірінг способів розрахунків з постачальниками, треба було змінити відношення службовців до постачальників, яких слід було сприймати не як конкурентів, а як партнерів компанії по даному бізнес-процесу.

Зміна позиції виконавців досягається нелегко: не можна обмежитися закличками до виконавців, потрібна нова система управління, при якій культивувалися б новітні цінності і підходящий образ винагороджувалася їхня підтримка. Менеджери зобов'язані не лише вимовляти мови про необхідність і корисність новітніх цінностей, але і самі сповідати них.

4. Непослідовність освоєння новації. Полягає в ранньому завершенні реінжинірінгу й обмеженій постановці задачі. Значимі результати досягаються лише при величезних амбіціях управління компанії.

Досвід указує, що зовсім частенько компанії відмовляються від реінжинірінгу з появою перших проблем. І навіть позитивні результати іноді не мотивують керівництво до закріплення новітніх зразків поведінки службовців, забезпеченню умов зручної роботи персоналу в новітніх умовах. Реінжинірінг буде неефективний, якщо обмежена область його дії або задача поставлена дуже вузько.

5. Нераціональний розподіл задач по освоєнню інновації. Спроби виконати реінжинірінг не зверху вниз, а знизу нагору неефективні по двох причинах.

Перша причина полягає в тому, що менеджери цих рівнів не володіють тією широтою поглядів на діяльність компанії, що потрібна для реінжинірінгу. Їхній досвід в основному обмежується знанням функцій, що вони виконують у власному підрозділі. Вони, як правило, краще інших розуміють вузькі труднощі власного підрозділу, але їм важко побачити процес у цілому і розпізнати його слабкі сторони. Менеджери середнього і нижнього рівня вдало здійснюють часткові поліпшення, але не реінжинірінг.

Друга причина полягає в тім, що бізнес-процеси перетинають організаційні границі, тобто границі підрозділів, тому менеджери нижнього і середнього рівня не мають достатнього авторитету для того, щоб наполягати на трансформації дій. Більш того, радикальні перетворення наявного процесу можуть привести до зменшення впливу й авторитету того або іншого менеджера середнього рівня.

6. Недостатнє ресурсне забезпечення інновації. Істотне підвищення ефективності діяльності компанії, що є наслідком реінжинірінгу, нереально без значимих інвестицій у програму його проведення.

7. Планування моменту початку мотивації. Шанси на вдалий реінжинірінг помітно знижуються, якщо зрозуміло, що виконавчий директор компанії через рік або два іде у відставку. І справа отут не в тім, що він не буде піклуватися про майбутнє компанії або стане недостатньо старанний, а в тім, що реінжинірінг обов'язково спричинить за собою конфігурації в структурі компанії, її керуючих системах, і виконавчий директор може не захотіти взяти на себе зобов'язання, що будуть стискувати його спадкоємця.

8. Особистісні труднощі відновлення. Спроба провести реінжинірінг, не ущемивши нічиїх прав, не може привести до позитивного результату. Тому що догодити всім нереально, приходиться або відкладати реінжинірінг, або послідовно проводити тільки часткові конфігурації. Компанія відступає, коли зустрічає опір службовців, не задоволених наслідками реінжинірінгу.

**Висновки.** У сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством. Результатом дослідження даної статті є розгляд функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування методів їх удосконалення та своєчасного впровадження в залежності від зміни умов виробничих відносин і зовнішнього середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Ойхман Е.Г., Попов Э.М.* Реінжинірінг бізнеса: реінжинірінг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. –345 с.
2. *Ретин В.В.* Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация- М.:РИА"Стандарты и качество", 2007.-240с.
3. *Робсон М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реінжинірінгу бизнес-процессов: Пер. с англ.- М.:ЮНИТИ, 1997.
4. *Хаммер М.* Реінжинірінг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. - М.; Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 287с.
5. *Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас, Дж. Якобс Робер.* Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. — 704 с.