

## УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

## IMPROVING THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE BY CREATING A SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES

**Ольшанський О.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності і туризму,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі

*Стаття присвячена дослідженню питань удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. Розроблена графічна інтерпретація поняття «бізнес-процес» і його головного циклу. Запропонована у роботі інтерпретація бізнес-процесу дає змогу кожному з об'єктів управління зіставити один або декілька бізнес-процесів. Потім провести групування бізнес-процесів зі збереженням раніше визначених для показників об'єктів рангів. Запропоновані у статті заходи дали змогу розробити методiku створення системи бізнес-процесів підприємства шляхом виділення та ранжування його стратегічно важливих бізнес-процесів із подальшим їх поділом щодо створення додаткових цінностей. Отриману методiku створення системи бізнес-процесів доцільно використовувати для їх подальшого моделювання під час виконання вимоги забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розглянутого суб'єкта управління, а також для подальшого реінжинірингу.*

**Ключові слова:** менеджмент, підприємство, система, бізнес-процес, цінності.

*Статья посвящена исследованию вопросов совершенствования менеджмента предприятия путем создания системы бизнес-процессов. Разработана графическая интерпретация понятия «бизнес-процесс» и его главного цикла. Предложенная в работе интерпретация бизнес-процесса позволяет каждому из объектов управления сопоставить один или несколько бизнес-процессов. Затем провести группировку бизнес-процессов с сохранением ранее установленных для показателей объектов рангов. Предложенные в статье меры позволили разработать методiku создания системы бизнес-процессов предприятия путем выделения и ранжирования его стратегически важных бизнес-процессов с последующим их разделением по отношению к созданию дополнительных ценностей. Полученную методiku создания системы бизнес-процессов целесообразно использовать для их дальнейшего моделирования при выполнении требования обеспечения реализации стратегических приоритетов рассматриваемого субъекта управления, а также для дальнейшего реинжиниринга.*

**Ключевые слова:** менеджмент, предприятие, система, бизнес-процесс, ценности.

*The purpose of the work is to study the issues of improving the management of the company by creating a system of business processes. Modifying the approaches to forming the company's business process system is called for by the fact that is not enough to use the generally accepted classification of business processes which is formed on the basis of the attitude of their objects to creating additional values. The companies' systems of business processes which are formed uniquely on the basis of the attitude of management processes towards the creation of added value do not always reflect the existing organization hierarchy of business processes determined by the specifics of the company strategy. The paper proposes an approach to solving this problem on the basis of the formation of a system of an economic entity's business indicators that reflects its strategic priorities. A dynamic ordering of the selected indicators by the rates of their growth forms a model of sustainable development of the enterprise. The method proposed in the article when creating a system of the company's business processes involves the following sequence of steps: allocation and ranking of business processes for the conditions of a particular entity in accordance with its strategic priorities and the division of the created set of business processes in their relation to the creation of extra values. Central to this method is the task of identifying business processes as well as selecting a criterion and method for determining their rankings. The understanding of a business process proposed in the article allows each of the management objects to comprise one or several business processes. Then the business processes are grouped together preserving the rankings previously defined for the objects' indicators. The system of business processes obtained using this method can be used for their further modeling while fulfilling the requirement to ensure the implementation of strategic priorities*

*of the subject of management, as well as for further reengineering. The article covers the research of issues for improving the management of a company by creating a system of business processes. The graphic interpretation of the concept of "business process" and its main cycle have been developed. The measures proposed in the article had allowed to develop a methodology for creating a system of business processes of an enterprise by selecting and ranking its strategically important business processes with their further division in relation to the creation of added values.*

**Key words:** management, enterprise, system, business process, values.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан міжнародної конкуренції, складність і висока динамічність внутрішнього і зовнішнього середовища вимагають від підприємств безперервного розвитку, реалізації свого потенціалу на основі застосування сучасних теорій і методів управління, які відповідають сформованим економічним умовам.

Привертання уваги до цієї сфери продиктовано тим, що в сучасних висококонкурентних умовах підприємствам усе складніше забезпечувати динаміку сталого розвитку. З іншого боку, в останні роки істотно зросли можливості застосування досягнень теорії управління на практиці завдяки широкому розповсюдженню інформаційних технологій.

Одним із таких наукових напрямів є теорія процесного управління. Процесний підхід, запропонований західними економістами, отримав значне поширення у розвинених країнах і покладений в основу цілої низки концепцій управління. Сучасні теоретичні та методологічні підходи, такі як управління якістю, оптимізація та інжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг, збалансована система показників, а також ціла низка інформаційних технологій повною мірою можуть бути використані тільки в умовах процесно-орієнтованого управління підприємством. Причому кількість таких процесно-орієнтованих методологій управління зростає прискореними темпами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугують наукові дослідження та практичні розробки закордонних учених, присвячені проблемам управління підприємствами: І. Ансоффа, Т. Давенпорта, Е. Демінга, П. Друкера, М. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона. Питання використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій були досліджені у роботах Й. Беккера, А. Бйорна, М. Робсона, М. Ротера, М. Хаммера, Дж. Чампі. Водночас багато питань, пов'язаних з удосконаленням менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів, залишаються маловивченими і дискусійними як в економічній науці, так і у практичній діяльності.

**Постановка завдання. Мета статті** полягає у дослідженні питань, пов'язаних з удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Постійні зміни, які відбуваються в українській економіці, такі як

висока конкуренція, вплив кризових факторів, висока динамічність зовнішнього середовища, вимагають від українських підприємств постійного пошуку нових, більш ефективних систем менеджменту. Нові системи менеджменту мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну діяльність підприємства у стратегічній перспективі.

Отже, одним із найбільш проблемних місць є завдання переорієнтації підприємств на нову високотехнологічну систему менеджменту на основі системи процесного управління підприємством. Удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів дає змогу знайти напрями оптимізації діяльності підприємства з урахуванням специфіки управління на перспективу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система менеджменту у більшості підприємств будується з використанням так званого функціонального підходу, в основі якого є припущення, що підприємство являє собою певний механізм, який володіє набором функцій. Функції розподіляються між підрозділами, які формуються за функціональною ознакою. Цей підхід має не тільки низку переваг, описаних ще Ф. Тейлором [1], а і низку недоліків, на яких акцентують увагу більшість дослідників процесного управління.

Під час розкриття змісту методології процесного управління і визначення його місця в управлінні підприємством необхідно виходити з того, що процеси і функції мають різну природу, тому їх протиставлення недоречно. З погляду визначення відносин між поняттями «процес» і «функція» в управлінні можна стверджувати, що процесне управління усуває неузгодженість між функціями управління за допомогою посилення енергетичних і просторово-часових зв'язків між ними, перетворюючи управління у постійну, циклічну серію взаємопов'язаних дій щодо досягнення заданих цілей.

За рахунок посилення зв'язків між функціями процесне управління дає змогу наповнити систему управління інноваційною енергетикою, яка стає його стрижневою основою, кардинально підвищуючи якість оперативного управління підприємством.

Вважаю, що загальновідомі підходи щодо визначення терміна «бізнес-процес» як операції або функції є помилковими і є спробою спрощення розуміння сутності процесного підходу,

що автоматично приводить до помилкового його розуміння.

Беручи за основу загальновідомі підходи щодо трактування цього терміна стосовно управління підприємством, у роботі запропоноване таке визначення: *бізнес-процес – це зміна об'єкта процесу шляхом перетворення інформаційних (матеріальних) потоків, які здійснюються функціональними суб'єктами процесу за певною технологією з кінцевою метою створення нової споживчої вартості або доведення споживчої вартості до споживача.*

На основі авторського підходу щодо визначення поняття бізнес-процесу в управлінні підприємством, а також з урахуванням положень методології Демінга-Шухарта [2] у статті розроблена графічна інтерпретація поняття «бізнес-процес» і його головного циклу (рис. 1).

Необхідність модифікації підходів щодо формування системи бізнес-процесів підприємства зумовлена недостатністю використання для цих потреб загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів, яка формується за ознакою ставлення їх об'єктів до створення додаткових цінностей. Системи бізнес-процесів підприємств, які формуються тільки за ознакою ставлення процесів управління до створення доданої цінності, не завжди відображають наявну в організації ієрархію бізнес-процесів, яка зумовлена особливостями стратегії підприємства.

Вважаю доцільним створення системи бізнес-процесів підприємства на основі методу, що припускає таку послідовність операцій: виділення і ранжування бізнес-процесів для умов

конкретного суб'єкта управління у відповідності з його стратегічними пріоритетами; поділ створеної сукупності бізнес-процесів за їх відношенням до створення додаткових цінностей [3].

Центральним у цій методиці є завдання ідентифікації бізнес-процесів, а також вибору критерію і методу визначення їх рангів. Пропонується підхід щодо вирішення цієї проблеми на основі формування системи виважених показників господарського суб'єкта, що відображає його стратегічні пріоритети. Динамічне упорядкування виділених показників за темпами їх зростання формує модель сталого розвитку підприємства.

Запропоноване у роботі розуміння бізнес-процесу дає змогу кожному з об'єктів управління зібрати один або кілька бізнес-процесів. Далі проводиться групування бізнес-процесів зі збереженням раніше визначених для показників об'єктів рангів. Отримана за допомогою цього методу система бізнес-процесів може бути використана для їх подальшого моделювання за виконання вимоги забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розглянутого суб'єкта управління, а також для подальшого реінжинірингу.

Нижче наведений приклад системи бізнес-процесів підприємства торгівлі, яка була розроблена на основі вищезазначеної методики. У статті запропонована така система бізнес-процесів підприємств торгівлі [4]:

1. Основні бізнес-процеси підприємств торгівлі:

1. Аналіз ринку і потреб споживачів.
2. Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом.

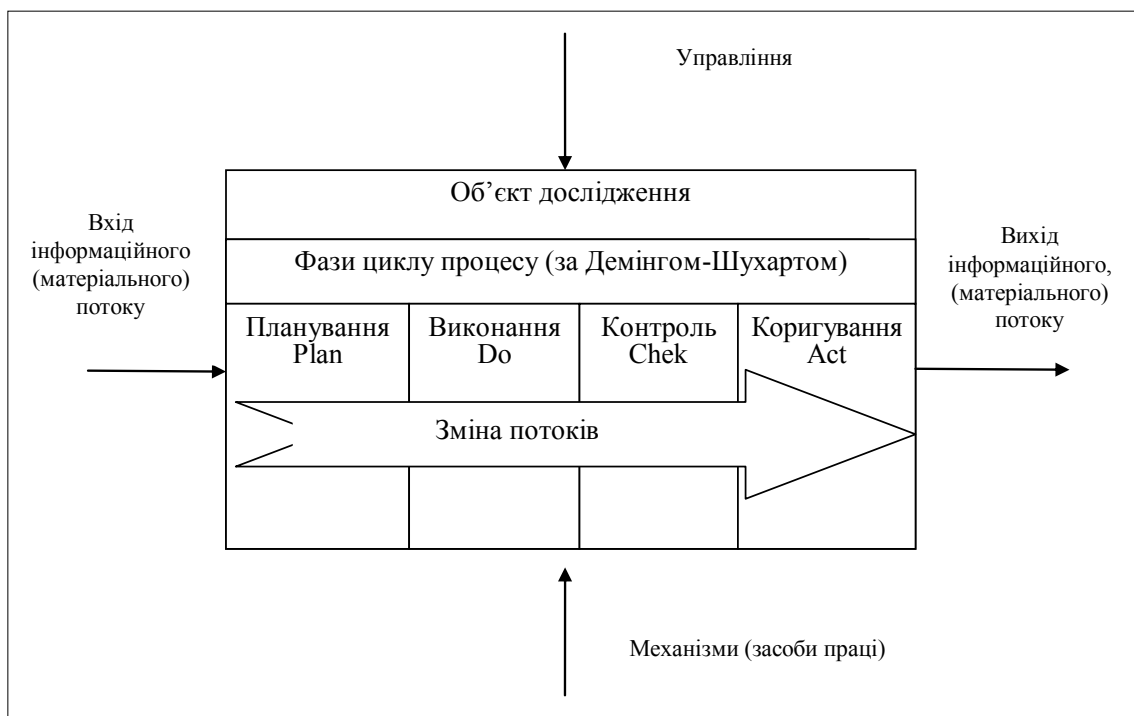


Рис. 1. Головний цикл елементарного бізнес-процесу

3. Управління закупівлями і логістика.
4. Управління складуванням та зберіганням товару.
5. Управління виробничими операціями.
6. Управління процесом реалізації товарів та обслуговування споживачів.
7. Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням.

#### *II. Допоміжні бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Управління людськими ресурсами.
2. Управління інформаційними ресурсами.
3. Управління фінансовими і просторовими ресурсами.
4. Управління матеріально-технічними ресурсами.
5. Управління комунікаційними зв'язками.
6. Управління поліпшеннями та змінами.

#### *III. Бізнес-процеси розвитку:*

1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління.
2. Впровадження ресурсозберігаючих і наукомістких технологій.
3. Модернізація магазинів: торговельного залу, приміщень прийомки та підготовки товарів до продажу, складських приміщень, торгово-технологічного обладнання, технологічних ліній.
4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів.

#### *IV. Забезпечуючі бізнес-процеси підприємств торгівлі:*

1. Система менеджменту якості.
2. Організаційна структура управління підприємством.
3. Система методів прийняття управлінських рішень.
4. Система мотивації та заохочення працівників.

Встановлено, що управлінською діяльністю у підприємствах торгівлі на основі процесного підходу є безперервне виконання комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють входи ресурсів у відповідні виходи – результати.

**Висновки.** У статті проведено дослідження питань удосконалення менеджменту підприємства шляхом створення системи бізнес-процесів. Розроблена графічна інтерпретація поняття «бізнес-процес» і його головного циклу. Запропоновані у статті заходи дали змогу розробити методику створення системи бізнес-процесів підприємства шляхом виділення та ранжування його стратегічно важливих бізнес-процесів із подальшим їх поділом щодо створення додаткових цінностей.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. Mineola N.Y.: Dover Publications. 2001. 76 p.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 408 с.
3. Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. / M. Hammer, J. Champy. New York: Harper Collins, 1993. 32 p.
4. Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі / О.В. Ольшанський // *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: <http://ecomomyandsociety.in.ua>