

ництва зростає необмежено. З наведеного вище можна зробити висновок, що планування «від досягнутого» керування задоволення галузі економіки лише в тому випадку, коли попит на продукцію даного виробництва ніколи не буде задовільний, але стає неприпустимим при роботі в умовах нагромадження ринку продукції, що випускається.

Література

1. *Галабурда М. К., Кулик А. Б.* Проблеми оптимізації системи диференціального оподаткування в Україні // Стратегія економічного розвитку України. — КНЕУ, 2004. — Вип. № 15. — С. 44–49.
2. *Кулик А. Б.* Моделювання інвестиційної стратегії при взаємодії малих підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики, ДНУ, 2009. — Вип. 251. — Т. II. — С. 373–378.
3. Статистичний щорічник України за 2007 рік. Державний комітет статистики України. — К., 2008.
4. *Каданэр Э. Д.* Динамическое моделирование экономических систем. — Уч. пос. — Пермь: ПГУ, 1990.
5. *Мартынченко В. С.* Операционное исчисление. — К.: Вища школа, 1990.

Статтю подано до редакції 30.12.09 р.

УДК 004:005:044.337

О. В. Корзаченко, аспірант
кафедри інформаційного менеджменту,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена процесному підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства. Розглянуто недоліки структурно-функціонального підходу та переваги процесного. Визначено основні перешкоди при переході на процесну парадигму управління. Проаналізовано стан впровадження процесного управління на підприємствах України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: структурно-функціональний підхід, процесний підхід, бізнес-процес, ISO 9000, система управління бізнес-процесами (Business Process Management System), інформаційні технології (ІТ), рівень зрілості бізнес-процесів, критичні бізнес-процеси.

Статья посвящена процессному подходу к организации и управлению хозяйственной деятельностью. Рассмотрены недостатки структурно-функционального подхода и преимущества процессного. Определены основные преграды при переходе на процессную парадигму управления. Проанализировано состояние внедрения процессного управления на предприятиях Украины.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: структурно-функциональный подход, процессный подход, бизнес-процесс, ISO 9000, система управления бизнес-процессами (Business Process Management System), информационные технологии (ІТ), уровень зрелости бизнес-процессов, критические бизнес-процессы.

Annotation: The article is devoted process approach to organization and management of economic activities. Disadvantages of structural-functional approach and the advantages of the process approach are defined. The main obstacles to transition to process paradigm are defined. Analyzed the state of implementation of process management in the enterprises of Ukraine.

KEYWORDS: structural-functional approach, process approach, business process, ISO 9000, Business Process Management System, information technology (ІТ), critical business process.

Сучасне, складне і динамічне ринкове середовище вимагає від українських підприємств постійного вдосконалення своїх систем управління та інформаційних систем їх підтримки. Подолання наслідків фінансово-економічної кризи є домінуючим трендом для більшості підприємств, які прагнуть підвищити якість продукції при зниженні її собівартості, та забезпечити швидку реакцію на постійні зміни умов зовнішнього середовища. Одним із основних напрямів створення ефективної системи управління підприємством є застосування процесного підходу до організації й

управління фінансово-господарською діяльністю. В основі процесного підходу лежить виокремлення в діяльності підприємства бізнес-процесів і побудова системи управління, орієнтованої на ефективне управління ними. Процесна організація діяльності є важливим фактором збереження конкурентоспроможності, а механізм безперервного вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність компанії через ресурсозбереження та мінімізацію витрат. Тому особливої актуальності набувають питання більш глибокого дослідження процесно-орієнтованого підходу та проблем переходу на цю парадигму управління підприємством.

Метою статті є обґрунтування необхідності переходу на нову парадигму управління, висвітлення проблем, які виникають у зв'язку із впровадженням процесного підходу та аналіз стану впровадження процесного підходу на підприємствах України.

За структурно-функціонального підходу організація та управління діяльністю здійснюється по структурних елементах, а їх взаємодія — через посадових осіб і структурні підрозділи вищого рівня. Зазвичай до недоліків такого підходу до організації й управління діяльністю підприємства відносять такі:

- розбиття технологій виконання роботи на окремі, як правило, непов'язані між собою фрагменти, які реалізуються різними елементами організаційної структури;
- відсутність цілісного опису технологій виконання роботи, або лише фрагментальне (на рівні структурних елементів);
- відсутність відповідального за кінцевий результат і контроль над технологією в цілому;
- відсутність орієнтації на зовнішнього клієнта, а також внутрішніх споживачів проміжних результатів діяльності;
- неефективність інформаційної підтримки, що обумовлена наявністю автоматизації діяльності окремих структурних елементів і невдалими спробами впровадження корпоративних інформаційних систем.

Інша справа при процесному підході. Він орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевою метою виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Процесний підхід підводить до необхідності переходу на, так звану, ресурсозберігаючу організаційну структуру (Lean produc-

tion). Застосування нової парадигми управління надасть підприємствам такі можливості: точно делегувати повноваження і відповідальність виконавцям; скоротити кількість рівнів ухвалення рішення; поєднати принципи цільового управління з груповою організацією праці; підвищити якість продукції або послуг; автоматизувати виконання бізнес-процесів.

За процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з множини пов'язаних між собою бізнес-процесів, кінцевою метою яких є випуск продукції або надання послуг.

Поняття бізнес-процесів не є новим для підприємства, але вони не розглядалися як об'єкти управління. У зв'язку з цим науковці намагаються дати найбільш повне і змістовне визначення бізнес-процесу, як базової категорії, але їх думки з цього приводу не завжди сходяться [1–9].

Не вдаючись у дискусію, зазначимо, що на нашу думку, найконкретнішим з погляду системного підходу до трактування є визначення бізнес-процесу як операції, що включена в систему операцій, метою якої є виробництво і постачання послуг, товарів іншим операціям, що входять у систему, а також іншим системам.

Саме таке визначення свідчить про те, що бізнес-процес через властивості поняття «операція» завжди може бути описаний математичною моделлю — цільовим функціоналом і безліччю обмежень. А це є найважливішою умовою для постановки завдання глобальної оптимізації управління ресурсами різного роду. Кожна окрема операція може розглядатися як ресурс в іншій бізнес-моделі. З іншого боку, послуга або товар, як правило, є ресурсом для операції — споживача цієї послуги, товару. Тому, при використанні цих понять слід чітко визначати, до яких операцій вони мають відношення, а також усвідомлювати, що це визначення справедливе тільки на інтервалі часу виконання даної операції.

Слід зазначити, що процесний підхід складає основу системи стандартів ISO серії 9000. Концепція стандартів серії ISO версії 2005 року заснована на процесному підході, згідно з яким діяльність підприємства описується у вигляді ряду взаємопов'язаних процесів, управління якими дозволить підприємству вдосколювати власну діяльність. Згідно з цим підходом кожен процес повинен мати свого власника, який несе відповідальність за процес, відслідковує та аналізує його ефективність, відповідає за його

го коригування. Періодична діяльність з моніторингу та коригування забезпечує безперервне вдосконалення процесів діяльності підприємства.

Розроблена у відповідності зі стандартом серії ISO 9000:2005 система менеджменту якості — це управлінська підсистема, в основі якої лежить структурований набір документів, що регламентують основні аспекти діяльності підприємства. Документація системи менеджменту якості повинна описувати діяльність підприємства, особливо ті процеси, які суттєво впливають на якість виробленої продукції. Документальний опис ключових процесів діяльності забезпечує їх чітке розуміння, управління та постійне поліпшення.

Отже, процесний підхід дозволяє реалізувати найважливішу ідею менеджменту якості: вбудовування контролю якості в бізнес-процес замість контролю якості готової продукції або послуги.

Підприємства, які прагнуть підвищити рівень зрілості управління, здійснюють опис бізнес-процесів задля пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності. Опис бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій підприємства, дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому або іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку. Це дозволяє керівникам визначати і управляти ключовими процесами і результатами діяльності компанії, що дійсно створюють додану вартість; а також, інтегрувати розрізнені дії функціональних підрозділів і направляти їх зусилля на єдиний результат.

Наявність моделі істотно спростить проведення «вхідного аудиту» для виявлення необхідних змін у діяльності компанії для приведення її відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9001:2008 [10].

Таким чином, діяльність підприємства, яка має на меті отримання прибутку, не може здійснюватися ізольованими елементами функціональної ієрархії, а повинна бути представлена сукупністю процесів.

Використання процесного підходу підприємством дозволяє:

- врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість у якісному виконанні своєї роботи;
- своєчасно та гнучко реагувати на зовнішні і внутрішні зміни;

- оптимізувати обмін інформацією між функціональними підрозділами.

Перехід підприємств на нову концепцію управління супроводжується рядом проблем, які обумовлені певними причинами, щодо впровадження процесного підходу та ефективності його реалізації. По-перше, це повна невідповідність процесного підходу діючим лінійно-функціональним організаційним структурам управління, в яких діяльність диференційована і не націлена на кінцевий результат. По-друге, відсутність підготовленого до роботи в нових умовах складу керівників, а також психологічна неготовність керівників і фахівців до подолання труднощів, пов'язаних з освоєнням процесного підходу. Процесний підхід вимагає від підприємств зміни стилю та культури управління, а також застосування специфічних методологій, інструментів та технік управління на різних рівнях управління.

Однією з обов'язкових умов впровадження процесного підходу є його підтримка з боку інформаційних технологій (IT). Це дало поштовх до бурхливого розвитку систем класу BPM (Business Process Management System — Системи управління бізнес-процесами). На українському ринку зростає попит на такі системи, оскільки багато підприємств вже перейшли від опису бізнес-процесів до управління ними. BPM-підхід, заснований на моделюванні процесів, дозволяє швидко вносити в них зміни і тим самим відкриває організації можливість оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, виступає також потенціалом підвищення ефективності бізнес-процесів за рахунок зниження тривалості виконання, збільшення продуктивності праці персоналу, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності в цілому.

Дослідження аналітичного агентства Gartner 2004 року показали, що впровадження BPM-систем у період економічної кризи дозволило підприємствам заощадити свої фінансові ресурси. Проведене опитування показало, що у 95 % респондентів проекти впровадження BPM були успішними, в середньому ROI (Return On Investment — повернення інвестицій) дорівнював 15 %, при цьому у 55 % підприємств дохід становив близько \$100 — 500 тис. від кожного проекту [11].

Але не слід забувати, що навіть найкраще програмне забезпечення не вирішить проблеми ефективного управління бізнес-

процесами, якщо не змінена система менеджменту в компанії. Процесний підхід вимагає, щоб процеси були виявлені та описані, визначені взаємозв'язки між ними, задані критерії та методи, що забезпечують результативність як самих процесів, так і управління ними, забезпечені необхідні ресурси — персонал, технології, обладнання, інфраструктура — для реалізації процесів і, що особливо важливо, задані показники ефективності процесів і налагоджена система їх постійного моніторингу та аналізу [12].

З кожним днем зацікавленість процесним управлінням серед українських підприємств зростає. Більшість з них вже займається описом бізнес-процесів, а деякі з них створили спеціалізовані підрозділи для вдосконалення вже існуючих бізнес-процесів, лідери вже намагаються завершити побудову процесного управління, впроваджуючи контролінг бізнес-процесів.

Одним із способів розуміння рівня розвитку процесного управління в компанії є оцінка його рівня зрілості. Існує безліч різних підходів до оцінки зрілості як окремих бізнес-процесів, так і процесного управління в цілому — Capability Maturity Model Integration (CMMI), ISO 15504, The Control Objectives for Information and related Technology (COBIT), Gartner тощо.

Досліджуючи стан переходу українських підприємств на процесну парадигму управління, звернемося до результатів опитування компанії IDS Scheer, яке відбулося в кінці жовтня 2009 року на ринку СНД (у т. ч. Україна) [13]. Розподіл українських підприємств відповідно до рівня зрілості бізнес-процесів за методикою компанії Gartner наведений на рис. 1.

Можемо зробити висновок, що основним трендом 2010 року буде масовий перехід українських підприємств від опису бізнес-процесів до їх автоматизації та вдосконалення. Рівень зрілості процесного управління на підприємстві значною мірою залежать від галузі.

Досить важливе питання в управлінні бізнес-процесами — їх ранжування для подальшого вдосконалення. Існує безліч методик, що дозволяють зробити таке ранжування, а саме: експертна оцінка, діагностика проблематики, Balanced Scorecard тощо.

Найбільш критичними бізнес-процесами на українських підприємствах є процеси стратегічного управління та виробництва. На третьому місці — процес контролінгу (рис. 2). Отримані ре-

зультати є цілком логічними з точки зору сьогоденної ситуації, адже в кризових умовах ці процеси завжди виявляються найбільш вагомими.



Рис. 1. Рівень зрілості підприємств в управлінні бізнес-процесами

Отже, основними тенденціями у сфері процесного управління є такі:

- більшість компаній знаходиться на першому рівні зрілості процесного управління (за шкалою Gartner), тобто на підприємствах є розуміння того, що процесний підхід слугує засобом підвищення ефективності діяльності;

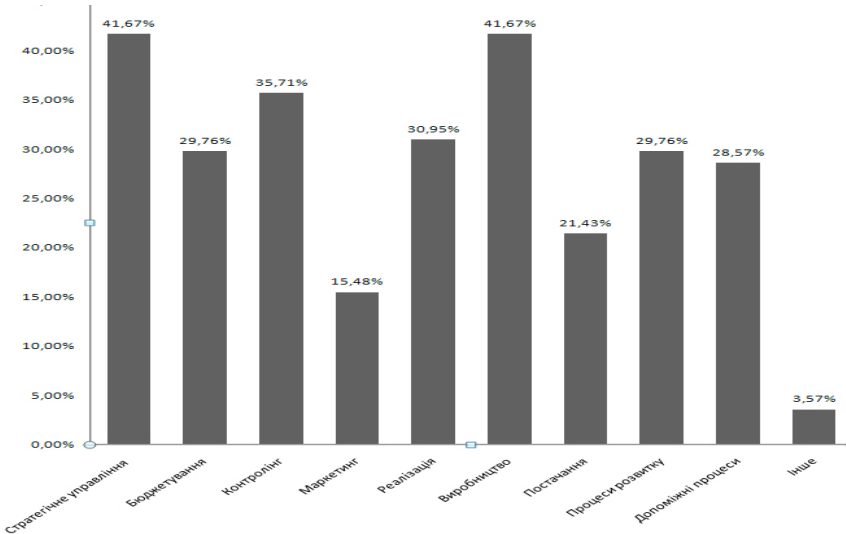


Рис. 2. Відсоток компаній, які визначають процес як критичний

- рівень зрілості процесного управління залежить від галузевої належності підприємства: наприклад, підприємства роздрібно-торгівлі мають другий рівень зрілості процесного управління — знання окремих процесів та їх періодична оптимізація;
- підприємства почали приділяти увагу процесному управлінню, у тому числі, створювати спеціалізовані підрозділи, в завдання яких входить опис та вдосконалення бізнес-процесів;
- опис бізнес-процесів, на більшості підприємств проводиться для вирішення завдань регламентації та вдосконалення діяльності;
- для опису бізнес-процесів майже всі підприємства використовують графічну форму опису і спеціалізований інструментарій, при цьому основними лідерами серед засобів опису бізнес-процесів є програмні продукти ARIS Platform та MS Visio;
- зростає інтерес до вдосконалення та контролінгу бізнес-процесів;
- більшість українських підприємств не повністю розуміють усі переваги від управління бізнес-процесами;
- 2010 рік буде характеризуватися переходом підприємств до автоматизації, контролінгу та вдосконалення бізнес-процесів, при цьому кризова ситуація в економіці буде лише прискорювати цей процес.

Отже, для українських підприємств, перш ніж впроваджувати інформаційні технології та приводити ІТ-інфраструктуру у відповідність з вимогами бізнесу, необхідно вирішити більш фундаментальну проблему — реорганізувати систему управління на основі процесного підходу та виділити бізнес-процеси, необхідні для досягнення стратегічних цілей діяльності. Без цього потенціал інформаційних технологій обмежується існуючими організаційними структурами та виробничими відносинами.

Література

1. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. — New York, NY: HarperBusiness, 1993. — 223 p.
2. *Davenport T. H.* Process innovation: reengineering work through information technology. — Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. — 337 p.
3. *Ойхман Е. Г., Попов Э. М.* Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 333 с.
4. *Deming W. E.* Quality, productivity, and competitive position. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. — 373 p.
5. TeleManagement Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. — Morristown, NJ: TMForum, 2000a. — 82 p.
6. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). — М.: Книга и Бизнес, 2001. — 348 с.
7. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Этапы внедрения процессного подхода. www.finexpert.ru
8. *Рубцов С. В.* Уточнение понятия «Бизнес-процесс» // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
9. Системи управління якістю — основні положення та словник. (ISO 9000:2000, IDT). www.standartization.com
10. Системи управління якістю — вимоги. (ISO 9001:2000, IDT). www.standartization.com
11. *Репин В. В., Елиферов В. Г.* Непрерывное совершенствование бизнес-процессов в российских условиях. http://bigspb.ru/publications/other/restruct/nepr_sov_bp_v_russia.php
12. <http://www.gartner.com/>
13. Аналитическое исследование «Управление бизнес-процессами в 2009 году — тенденции и перспективы». <http://www.ids-scheer.ru/ru/News/>

Статтю подано до редакції 13.01.10 р.