

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Бортнік Анастасія Миколаївна

УДК 338.45: 674

ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ
(за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону)

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Київ – 2010

Дисертацією є рукопис

Робота виконана на кафедрі економіки підприємств ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Міністерства освіти і науки України

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор

Швиданенко Генефа Олександрівна,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,

завідувач кафедри економіки підприємств

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор

Шкарлет Сергій Миколайович,

Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права Міжнародного науково-технічного університету ім. академіка Ю. Бугая,
ректор

кандидат економічних наук, доцент

Гребешкова Олена Миколаївна,

ДВНЗ «Київський національний економічний

університет імені Вадима Гетьмана»,

доцент кафедри стратегії підприємств

Захист відбудеться «_18_» лютого 2010 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.006.03 ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 203.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за адресою: 03113, м. Київ, вул. Дегтярівська, 49-г, ауд. 601.

Автореферат розісланий «__18__» січня 2010 р.

Вчений секретар

спеціалізованої вченої ради

кандидат економічних наук, професор

О.С. Федонін

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування компаній призвели до кардинальної зміни парадигми ведення бізнесу. Трансформація діяльності підприємств вплинула на всі елементи системи менеджменту і зумовила об'єктивну необхідність впровадження управлінських інновацій, які дозволяють оперативно адаптувати підприємства до змін зовнішнього середовища на основі використання принципів і механізму процесного управління. Здійснення поглибленого дослідження питань з цієї проблематики зумовлено, з одного боку, необхідністю врахування специфіки функціонування окремих компаній (особливо з повним набором ланок ланцюжка бізнес-процесів), а з іншого – потребою оперативного та адекватного реагування на мінливу ринкову кон'юнктуру і пріоритети споживачів.

Існуючий стан проблеми, а також трансформаційний характер вітчизняної економіки, вказують на те, що концепція формування процесного управління бізнесом вимагає подальшого наукового дослідження та практичної апробації. Найбільш важливими аспектами, що потребують узагальнення та систематизації на теоретичному, а також на практичному рівнях є: поглиблення сучасної парадигми управління підприємством на основі розвитку теоретичних положень концепції та категоріального апарату процесного управління, визначення основних елементів та обґрунтування технології формування ефективної системи процесного управління, систематизація та узагальнення сучасних методичних принципів стратегічного аналізу, формування комплексної системи оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства.

Розв'язання окреслених напрямків і проблемних питань створюють підґрунтя для побудови системи процесного управління, яка дозволяє на основі релевантної інформації приймати оптимальні рішення, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Теоретико-методичне та прикладне значення вирішення визначених напрямків дослідження зумовлює актуальність обраної теми, визначає мету, завдання та логіко-структурну побудову дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» на тему “Економіка, організація та результативність діяльності підприємств” реєстраційний номер 0106U001802. Автором самостійно розроблено підрозділ “Процесне управління бізнесом: теоретичні та прикладні аспекти”.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове і практичне вирішення проблемних питань формування та впровадження системи процесного управління бізнесом. Відповідно до мети поставлено і вирішено такі науково-практичні завдання:

- встановлено взаємозв'язок і особливості процесної та функціональної теорії управління підприємством;
- узагальнено теоретичні засади концепції формування системи бізнес-процесів підприємства;
- запропоновано модифіковану технологію створення системи процесного управління та її складових;
- обґрунтовано методичні засади та прикладний інструментарій оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- проведено оцінювання рівня ефективності процесного управління підприємствами меблевої промисловості;
- запропоновано прикладний інструментарій реалізації модифікованої технології формування систем процесного управління для меблевих підприємств, обґрунтовано механізм їх функціонування та трансформації з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища;

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування, функціонування та розвитку системи процесного управління досліджуваними підприємствами.

Методи дослідження. Методичною основою проведення досліджень є діалектичний підхід до вивчення сучасних аспектів управління підприємством, а також ряд інших загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили здійснити комплексне дослідження бізнес-процесів і процедур, вирішити поставлені науково-прикладні завдання.

При обґрунтуванні теоретико-методичних засад дослідження використано методи наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу й синтезу; при здійсненні галузевого аналізу та формуванні аналітичної оцінки існуючих систем бізнес-процесів підприємств меблевої промисловості - методи статистичних порівнянь, вибіркового обстеження та групування, екстраполяції. Розробка практичних рекомендацій та обґрунтування прикладних аспектів використання комплексної системи оцінювання ефективності процесної системи управління підприємством здійснювались за допомогою експертного

методу вибору показників, факторного аналізу відхилень, економіко-статистичного аналізу, методу аналізу ієрархій та інших.

Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні положення та емпіричні дані, що опубліковані у наукових роботах вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових актах України, офіційних матеріалах Державного комітету статистики України, періодичних виданнях, мережі Інтернет, а також фінансово-господарська документація підприємств меблевої промисловості України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

вперше:

- запропоновано трьохсекторну матрицю ранжування та вдосконалення бізнес-процесів за критерієм «цінність для споживача» - «пріоритетність для підприємства» та обґрунтовано комплексний показник оцінювання ефективності впровадження процесного управління з урахуванням рівня результативності бізнес-процесів;

удосконалено:

- визначення поняття «бізнес-процес» і «процесне управління» та обґрунтовано значення процесного управління у системі забезпечення ефективності діяльності підприємства;

- класифікацію бізнес-процесів за різними ознаками: видами діяльності, категоріями клієнтів, ієрархічністю оргструктури, функціональними напрямками, критерієм вартості та стадіями життєвого циклу бізнес-процесу ;

- положення про необхідність синтезу теоретичних засад функціонально-вартісного аналізу і концепції ланцюжка створення цінності у процесі наукової еволюції сучасної теорії процесного управління;

- обґрунтування напрямів розвитку систем процесного управління на меблевих підприємствах на основі оптимізації витрат за ключовими ланками ланцюжка створення цінності, що дає можливість цілеспрямовано здійснювати менеджмент і системно управляти ефективністю кожного бізнес-процесу;

набули подальшого розвитку:

- методичні підходи щодо ідентифікації ключових бізнес-процесів підприємства на основі алгоритму багатокритеріального вибору;

- концептуальні положення формування системи процесного управління в площині чотирьох параметрів: прибутковість, якість, витрати та трудомісткість.

- методичні положення з оцінювання ефективності системи процесного управління, які базуються на застосуванні факторного аналізу, і спрямовані на вдосконалення та оптимізацію бізнес-процесів;

Практичне значення отриманих результатів. Основні наукові положення дисертації доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дозволяє підвищити ефективність функціонування вітчизняних підприємств меблевої промисловості завдяки формуванню системи процесного управління. Реалізація модифікованої технології формування даної системи дала змогу сформувати оптимальні ланцюжки бізнес-процесів окремих підприємств меблевої промисловості. На основі запропонованої комплексної системи оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства здійснено прогностичну оцінку їх динамічних змін.

Рекомендації щодо практичного впровадження модифікованої технології формування та комплексної системи оцінювання бізнес-процесів мають універсальний характер і можуть використовуватись у стратегічному управлінні промисловими підприємствами різних сфер бізнесу.

Отримані результати апробовано і впроваджено на меблевих підприємствах Київського регіону: УІСП ТОВ „Венето” (довідка № 281 від 25.08.2009р.), ТОВ Меблевий комбінат „Біличанка” (довідка № 1/10-01 від 17.08.2009р.), ТОВ „Атлант-Компані” (довідка № 393 від 03.08.2009р.), а також в навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» при викладанні курсу «Оптимізація бізнес-процесів» (довідка від 28.08.2009 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій обґрунтовано авторський підхід до розв’язання проблемних питань формування системи процесного управління підприємств меблевої промисловості України. Викладені у дисертації наукові результати автором одержані особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати, висновки та пропозиції роботи доповідались на Міжнародних науково-практичних конференціях: «Інноваційні процеси в управлінні сучасними організаціями в постіндустріальній економіці» (Київ, 2006), «Економіка підприємства: теорія та практика» (Київ, 2006), «Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку» (Київ, 2007), «Страны с переходной экономикой в условиях глобализации» (Москва, 2007), «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» (Донецьк, 2007), «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва» (Харків, 2007), «Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів» (Дніпропетровськ, 2007),

«Економіка підприємства: теорія та практика» (Київ, 2008 р.), «Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств» (Кривий Ріг, 2009).

Публікації. За результатами виконаних досліджень опубліковані дисертантом 14 наукових праць загальним обсягом 3,18 друк. арк., які належать особисто автору, зокрема, 6 праць у наукових фахових виданнях загальним обсягом 2,04 друк. арк..

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи складає 162 сторінки друкованого тексту, в тому числі 58 рисунки на 35 сторінках, 32 таблиці на 20 сторінках. Дисертація має 5 додатки на 30 сторінках. Список використаних джерел містить 170 найменувань і розміщений на 12 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено проблемні питання, що потребують подальшого дослідження та наукової розробки, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У розділі 1 «Теоретико-методичні основи процесного управління бізнесом» досліджено генезис наукових підходів до визначення бізнес-процесів і управління ними, обґрунтовано основні концептуальні положення формування системи процесного управління сучасного підприємства.

На основі конструктивного аналізу наукових джерел встановлено, що сучасні тенденції розвитку середовища функціонування підприємства зумовили суттєву зміну поглядів науковців і практиків на процес управління та появу його нового напрямку – процесного управління, виявлено наявність альтернативних підходів до визначення поняття «бізнес-процес» підприємства та його ключових характеристик.

За авторською версією, *бізнес-процес трактується як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів (клієнтів) і в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства.*

Під процесним управлінням розуміється сукупність принципів і механізмів, що спрямовані на формування та оптимізацію системи бізнес-процесів з метою зростання споживчої цінності продукції для клієнтів.

Для більш повного розуміння сутності бізнес-процесів і побудови моделі процесного управління вдосконалено їх класифікаційні ознаки, в тому числі: видами діяльності, категоріями клієнтів, ієрархічністю оргструктури, функціональними напрямками, критерієм вартості та стадіями життєвого циклу бізнес-процесу.

У концепції процесного управління підприємство розглядається як сукупність бізнес-процесів і управління ними. Встановлено, що деякі автори роблять спробу протиставити цільовий, функціональний та процесний підходи до формування системи управління підприємством. Названі підходи виникли в результаті еволюційного розвитку теорії управління і між ними існує тісний взаємозв'язок. При цьому концепція процесного управління відображає більш детально декомпозицію всієї системи менеджменту підприємства на основі сукупності бізнес-процесів, яка наведена на рис.1.

Рис. 1. Модель процесного управління підприємством

В сучасних умовах господарювання концепція процесно-орієнтованого управління є однією із домінуючих. У роботі визначена послідовність її реалізації на підприємствах (рис. 2).

Рис.2 Технологія впровадження процесного управління бізнесом

Для ефективного використання процесного управління необхідною умовою є: визначення цільових орієнтирів результативності бізнес-процесів; формування кількісних та якісних параметрів впливу людського капіталу на процес створення продукції для зовнішніх клієнтів; виокремлення зони відповідальності власників бізнес-процесу; трансформація системи управлінського обліку, з врахуванням нових особливостей та принципів ведення аналітичної роботи; планування діяльності підприємства на основі процесного бюджетування та функціонально-вартісного підходу.

Впровадження процесного управління має ряд якісних і кількісних переваг. Якісні переваги досягаються за рахунок охоплення повного управлінського циклу, тобто виконання всіх функцій, які необхідні для повноцінного менеджменту і досягнення поставлених цілей на підприємстві, самостійного оволодіння персоналом підприємства сучасних технологій та методів управління.

Економічний ефект досягається за рахунок скорочення операційних витрат, зниження адміністративних витрат і скорочення часу на обробку інформації,

підвищення інвестиційної привабливості підприємства та окремого бізнес-напрямку (головним чином за рахунок підвищення прозорості та передбачуваності формування фінансового результату і підвищення стабільності роботи підприємства).

Основні переваги та можливості, які досягаються при впровадженні процесного управління пов'язані з побудовою системи управління, що спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності з орієнтацією на основних клієнтів, як внутрішніх, так і зовнішніх, оптимізація корпоративного управління, що забезпечує прозорість для керівництва та персоналу і дає змогу миттєво реагувати на зміни умов зовнішнього середовища господарювання, проведення аналізу та ефективності управління на кожному етапі формування цінності для споживачів.

У розділі 2 «Діагностика системи управління бізнесом підприємств меблевої промисловості» здійснено оцінювання стану розвитку меблевих підприємств та їх систем менеджменту, визначено особливості функціонування даних підприємств, проведено аналітичне оцінювання рівня використання процесного управління та функціонально-вартісний аналіз системи бізнес-процесів.

Для меблевого виробництва характерною є постійна тенденція зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (рис.3). Вибір зумовлений тим, що на даних підприємствах можна проаналізувати повний ланцюжок створення цінності, а відповідно і вертикаль процесного управління бізнесом.

Для вирішення поставлених у роботі завдань за критерієм структури ланцюжка створення цінності виокремлено три групи меблевих підприємств, з відображенням системи основних бізнес-процесів. До першої групи віднесено великі підприємства та холдинги із повним комплексом основних бізнес-процесів, тобто з повним технологічним ланцюжком створення вартості. Це підприємства - Філія ВК ЗАТ "Енран", ТОВ «Меркс-Трейд», ТОВ "Модерн-Експо", та ТОВ «АртМеталФурнітура меблі». Саме ці підприємства є лідерами ринку Київського регіону, і безумовно, мають найбільші можливості розробки нових моделей, використання сучасних матеріалів, інвестування процесів модернізації виробництва та сертифікації за міжнародними стандартами.

Другій групі підприємств: ЗАТ «Київський меблевий комбінат», ЗАТ «Мотовилівський меблевий комбінат», ТОВ «БРВ», ЗАТ «Лагода», ТОВ "Фабрика меблів ВЕЕМ", - є притаманне здебільшого універсальне виробництво. Модельна політика цих підприємств базується переважно на копіюванні моделей великих виробників. Саме в цій групі дедалі помітнішою стає тенденція до диверсифікації виробництва на основі ще не освоєних моделей.

Рис.3 Динаміка обсягів реалізації вітчизняними підприємствами меблів та їх імпорту, млн.дол. США

До третьої групи відносяться підприємства, ланцюжок створення цінності яких орієнтується в основному на бізнес-процес «Реалізація» і починається з бізнес-процесу «Закупівля меблевих заготовок». Тобто підприємства даної групи орієнтуються лише на виготовлення продукції шляхом складання меблевих заготовок і зусилля персоналу спрямовані саме на процес реалізації продукції. До даної групи належать: ТОВ «Атлант-Компані», ТОВ «Яворина», ТД «Рода», ТОВ «Мебель-сервіс». Продуктовий портфель даних підприємств досить диференційований як за ціновими так і за дизайнерськими параметрами продукції, яка складається із заготовок іноземних меблевих виробників.

Динаміка показників діяльності меблевих підприємств-лідерів кожної групи наведено у таблиці 1.

З метою акцентування уваги саме на проблематиці оцінювання ефективності діяльності суб'єктів меблевого бізнесу проведено поглиблений аналіз основних фінансово-економічних показників, який дозволив зробити загальний висновок, що ділова активність підприємств меблевого бізнесу зростає стабільно та досить швидко. Середньорічний темп приросту сукупних активів за 2005-2008 рр. усіх підприємств становить 18,9%. Рівень рентабельності коливається за групами : І група – 44- 60%, ІІ група – 31- 50%, ІІІ група – 20-30%.

Тенденція зростання залишкової вартості основних фондів підприємств меблевої промисловості свідчить про прискорення процесів оновлення техніко-технологічної бази, тобто динаміка введення в експлуатацію нових основних фондів перевищує темпи їх виведення.

Слід також зазначити, що за 2005-2008 рр. відбувалося зростання чисельності персоналу на великих і середніх підприємствах і скорочення - на малих. Така тенденція ілюструє початок процесів концентрації за рахунок злиття та поглинання підприємств.

Таблиця 1. Показники рентабельності продажу за групами меблевих підприємств, %

Найменування підприємств	Роки		
	2006	2007	2008
І група підприємств			
ТОВ "Меркс-Трейд"	27	34	60
ТОВ "Арт Метал Фурнітура Меблі"	47	53	60
ЗАТ «Енран»	43	48	57

II група підприємств			
ТОВ "БРВ-Україна"	23	31	33
ТОВ «Біличанка»	24	30	31
ТОВ СП Українсько-Італійське "ВЕНЕТО"	27	29	31
III група підприємств			
ТОВ «Атлант -Компані»	21	24	25
ТД «Рода»	2	22	25
ТОВ «Яворина»	19	21	21

В середньому коефіцієнт оборотності капіталу коливається на меблевих підприємствах у межах 2,6-3,5. При цьому швидкість оборотності несуттєво відрізняється за групами підприємств, хоча у малих підприємств вона дещо нижча середньогалузевого рівня. На швидкість обороту капіталу майже не вплинули зміни у продуктивній структурі меблевого ринку, намагання вітчизняних виробників впроваджувати нові технології та вводити в експлуатацію більш продуктивне обладнання. Така ситуація свідчить, що для прискорення оборотності доцільно задіяти організаційні чинники, пов'язані із покращанням платіжної дисципліни, підвищенням ефективності логістичних операцій тощо.

Для більш детального аналізу діяльності меблевих підприємств використаний метод діагностики бізнес-процесів на основі ланцюжка створення цінності, що дозволяє глибше дослідити аспекти взаємодії не тільки внутрішньокорпоративних, але й міжфірмових бізнес-процесів, виокремити «можливості» та «слабкі місця» забезпечення конкурентоспроможності підприємств, визначити бар'єри розвитку компанії та розробити рекомендації щодо їх нівелювання.

У дисертації запропоновано та імплементовано авторську методику аналізу бізнес-процесів підприємств меблевої промисловості за двома критеріями: зовнішнім - цінності для споживачів і внутрішнім - пріоритетності для підприємств. Для цього виділені основні бізнес-процеси для представника кожної групи підприємств, які проаналізовано у системі ключових факторів успіху.

Результати діагностики бізнес-процесів кожного з підприємств вибірки відображені у трьохсекторній матриці (рис. 4,5,6). При проведенні аналізу результатів, встановлено, що бізнес-процеси підприємств розміщуються в різних секторах матриці і лише бізнес-процес реалізації продукції за трьома групами підприємств має однакову приналежність і потрапляє до сектору реінжинірингу. Саме кардинальне перетворення та

оптимізація даного бізнес-процесу забезпечить досягнення позитивного синергійного ефекту, підвищення ефективності діяльності підприємств і задоволення пріоритетів споживачів.

Рис. 4 Трьохсекторна матриця ранжування бізнес-процесів - представника першої групи підприємств ТОВ «Енран»

Рис. 5 Трьохсекторна матриця ранжування бізнес-процесів - представника другої групи підприємств ЗАТ «КМК»

Рис. 6 Трьохсекторна матриця ранжування бізнес-процесів - представника третьої групи підприємств ТОВ «Атлант-Компані»

Запропонований алгоритм дозволяє найбільш об'єктивно визначити лідируючий бізнес-процес підприємства, оптимізація та вдосконалення якого забезпечує найбільший за величиною результат у ланцюжку формування цінності для споживачів і створює необхідні передумови для реалізації адекватних методів управління бізнес-процесами підприємства. За результатами аналізу встановлено, що підприємства першої та другої групи характеризуються фрагментарністю впровадження процесного управління, а підприємства третьої групи – його відсутністю.

У розділі 3 «Розробка та впровадження на підприємствах меблевої промисловості системи процесного управління бізнесом» розроблено та обґрунтовано механізм впровадження системи процесного управління, проведено оцінювання обґрунтовано ефективність процесного управління для представників трьох груп підприємств у порівнянні з еталонним значенням та запропоновано стратегічні напрямки розвитку. Це зумовило об'єктивну необхідність розробки та обґрунтування пропозицій щодо проведення реінжинірингу системи бізнес-процесів з врахуванням специфіки діяльності та процесів створення вартості сформованих трьох груп меблевих підприємств.

На основі проведеного ланцюга формування доданої вартості за основними бізнес-процесами меблевих підприємств, зроблені такі висновки:

- основним джерелом створення доданої вартості меблевої продукції для споживачів слід вважати бізнес-процес «Лісозаготівля». Разом з тим, ресурсна модель

розвитку спричиняє поступове виснаження національних лісових ресурсів,, що має виключне значення для майбутнього розвитку меблевого сектору України;

- додана вартість, що створюється бізнес-процесом «Деревообробки», зросла за останні чотири роки майже у три рази, що зумовлює при обґрунтуванні стратегії майбутнього розвитку меблевих підприємств, враховувати необхідність поглиблення інтеграції із структурними підрозділами лісового господарства;

- на сучасному етапі сформувалася чітка тенденція зниження частки доданої вартості, що формується безпосередньо «Меблевим виробництвом», що свідчить про його орієнтацію на технологічно просту і найбільш масову продукцію;

- за критерієм зростання частки доданої вартості набуває актуальності оптимізація бізнес-процесів логістики та збуту меблевої продукції у сфері торгівлі;

- частка доданої вартості, яка створюється бізнес-процесом «Реалізація», є вагомою для всіх підприємств, що свідчить про її виключну роль у створенні кінцевого продукту для споживачів.

Подальше зростання доданої вартості зумовлює об'єктивну необхідність формування і впровадження процесного управління на підприємствах третьої групи, а на підприємствах першої та другої – вдосконалення системи менеджменту на основі оптимізації бізнес-процесів.

Для цього запропоновано провести оптимізацію бізнес-процесів у площині ключових параметрів їх результативності: прибутковості, витрат, якості та тривалості. Методичною основою заходів оптимізації став інструментарій конкурентного бенчмаркінгу. Для кожної групи підприємств, які характеризуються специфічним набором ланцюжка створення цінності, було обрано підприємство-еталон і проведено порівняльний аналіз основних якісних і кількісних показників бізнес-процесів за ступенем відповідності рівня процесного управління еталонному значенню. В результаті оптимізації сформовано та обґрунтовано модифікований ланцюжок основних бізнес-процесів з прописаною процедурою ефективного виконання кожного із них.

Автором встановлено, що оцінювання ефективності бізнес-процесів має виконуватися з врахуванням комплексної системи показників. Адже, зміна пріоритетів споживачів призводить до зміни елементів ланцюжка бізнес-процесів, потребує додаткових витрат і ресурсів для покращення якості продукції.

Ефективність впровадження процесного управління запропоновано розрахувати на основі якісних і кількісних характеристик бізнес-процесів за формулою:

$$I E_{\text{бп}} = \frac{I P * I Q}{I C * I T} ,$$

де $I E_{бп}$ – індекс ефективності бізнес-процесу; $I P$ – індекс прибутковості бізнес-процесу; $I Q$ – індекс якості виконання бізнес-процесу; $I C$ – індекс собівартості бізнес-процесу; $I T$ – індекс тривалості виконання бізнес-процесу.

Індекси показників розраховуються як відношення показника бізнес-процесу підприємства окремої групи до еталонних параметрів. На основі запропонованої методики розраховані показники відповідності рівня ефективності процесного управління для кожної групи підприємств у порівнянні з показниками підприємства-еталону (табл. 2).

З метою максимізації ефективності системи бізнес-процесів меблевих підприємств усіх трьох груп моніторинг даних індексів повинен відбуватися постійно.

Таблиця 2. Співвідношення ефективності бізнес-процесів підприємств порівняно до підприємств-еталонів, %

Суб'єкт господарювання	Лісозаготівля	Закупівля сировини	Деревообробка	Виробництво матеріалів	Внутрішня логістика	Виробництво готової продукції	Маркетинг	Зовнішня логістика	Реалізація
Підприємство-еталон по першій групі	78,5		81,8	84,7	73,4	84,9	88,9	85,4	91,5
ЗАТ «Енран»	50,6		55,5	50,2	58,3	56,1	55,8	72,1	70,8
Підприємство-еталон по другій групі		79,3		83,2	85,6	89,2	81,1	93,2	83,5
ВАТ «КМК»		38,7		56,4	58,5	56,9	61,2	72,4	68,3
Підприємство-еталон по третій групі		78,9			76,4	81,9	63,2	64,1	73,5
ТОВ «Атлант-Компані»		38,5			36,4	38,3	21,7	22,5	26,9

Більш наглядно зміни після впровадження системи процесного управління на підприємствах меблевої галузі можна побачити, побудувавши багатокутник порівняння бізнес-моделей підприємства на різних стадіях його розвитку. Побудова багатокутника дозволяє за обраними параметрами порівняти ефективність діяльності процесної системи управління до та після оптимізації.

Рис. 7. Ефективність впровадження процесного управління на підприємствах

Обґрунтовано, що основною складовою, яка забезпечить оптимізацію мережі бізнес-процесів є його логістичні операції. Скорочуючи тривалість логістичних операцій, бізнес стає більш гнучким і здатним швидко реагувати на зміни умов на ринку й потреб клієнтів. З іншого боку, фокусування на якості виконання бізнес-процесів забезпечує економію часу, який витрачається на задоволення потреб споживачів. Такий взаємозв'язок існує між усіма визначеними елементами процесної моделі і його роль не можна нівелювати.

Описання системи бізнес-процесів та їх подальша оптимізація дозволяє чітко та ефективно контролювати, як діяльність підприємств на всіх етапах та у всіх сферах, так і планувати та корегувати показники результативності. Аналіз системи бізнес-процесів зумовлює можливість виявлення найбільш ефективних і дієвих їх компонентів з метою подальшого розвитку та вдосконалення.

Процесне управління дає можливість чітко спланувати показники, що їх повинна досягти фірма у кожному періоді, спрогнозувати майбутній результат для встановлення подальших цілей на перспективу, проконтролювати ефективність виконання підрозділами запланованих завдань і коригувати отримані результати.

Однією із суттєвих переваг запропонованої нами методики використання комплексу драйверів витрат, включаючи функціональні (час виконання бізнес-процесу, число процесів контролю якості і т.д.) є мінімальний масштаб похибки реального обсягу собівартості. Даний метод дозволяє діагностувати механізм формування собівартості кожного бізнес-процесу і виявляти резерви для зниження його витрат. Проведення бенчмаркінгового оцінювання бізнес-процесів дозволяє підтримувати оптимальний рівень співвідношення: «дохід» - «витрати», а також «ціна» - «якість» з визначенням рівня задоволеності споживачів. Досвід показує, що в умовах фінансової кризи одним із антикризових заходів є створення холдингових об'єднань, які мають порівняно нижчі витрати на всіх етапах створення та реалізації продукції та забезпечують зростання споживчої цінності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методичне узагальнення та запропоновано прикладне вирішення наукового завдання щодо формування системи бізнес-процесів підприємства та оцінювання її ефективності в умовах динамічного

ринкового середовища. Основні науково-практичні результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Обґрунтовано технологію формування концепції процесного управління. На теоретичному рівні показано взаємодію концепцій процесного, функціонального та цільового управління підприємствами. Доведена доцільність використання моделювання системи бізнес-процесів, яке передбачає здійснення комплексного економічного, аналітичного, графічного, програмного обґрунтування вибору найбільш ефективного варіанту стратегічного розвитку підприємства. Дотримання даного підходу дає можливість обґрунтовувати модифіковану технологію формування системи бізнес-процесів підприємства, базовими елементами якої визначені основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси, що характеризуються відповідними атрибутами.

2. Формування системи процесного управління може відбуватися на будь-якому етапі життєвого циклу компанії. Ідентифікація та моделювання системи бізнес-процесів забезпечує прозорість управління, виявлення проблемних ланок ланцюжка, подальшу їх оптимізацію, яка зумовлює підвищення ефективності діяльності підприємства. Необхідною умовою впровадження процесного управління є прозорість бізнесу і своєчасна діагностика проблемних бізнес-процесів, що дає можливість адекватно та швидко реагувати на зміни, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування компанії.

3. Вирішення проблемних питань підвищення ефективності функціонування підприємства на основі узагальнення та вдосконалення методичних підходів фінансово-економічного і стратегічного аналізу дозволяє обґрунтувати комплексне формування й оцінювання системи процесного управління та поглибити методичні засади визначення показників результативності бізнес-процесів.

4. Меблева промисловість України навіть в умовах кризи характеризується динамічним розвитком. Разом з тим, висока конкуренція з боку іноземних виробників на основі активної інноваційної політики та процесного управління обумовили необхідність проведення поглибленого дослідження проблемних питань формування системи процесного управління на вітчизняних меблевих підприємствах. На їх матеріалах найбільш повно розкривається вертикаль процесного управління. Уточнення змісту і сутності процесного управління дозволяє дослідити системно бізнес-процеси окремих груп підприємств меблевої галузі, визначити особливості та напрямки вдосконалення їх діяльності.

5. Запропонована та імплементована авторська методика діагностики бізнес-процесів на основі трьохсекторної матриці ранжування бізнес-процесів за критерієм

«цінність для споживача» - «пріоритетність для підприємства» дає можливість враховувати вплив ключових факторів успіху на окремий бізнес-процес та визначати основні напрямки вдосконалення бізнес-процесів і методи підвищення їх результативності.

6. Впровадження на меблевих підприємствах процесної моделі управління бізнесом на основі функціонально-вартісного управління передбачає необхідність переорієнтації системи планування, фінансування та обліку результатів діяльності структурних підрозділів на облік і планування за видами діяльності та бізнес-процесами .

7. Відсутність або фрагментарний характер впровадження системи процесного управління на меблевих підприємствах Київського регіону зумовили об'єктивну необхідність розробки та обґрунтування пропозицій щодо проведення реінжинірингу системи бізнес-процесів з врахуванням специфіки діяльності сформованих трьох груп меблевих підприємств.

8. Ефективне функціонування процесного управління бізнесом потребує здійснення постійного моніторингу показників результативності та ефективності бізнес-процесів різних класифікацій. На основі використання даного комплексного показника ефективності впровадження процесного управління з врахуванням результатів бенчмаркінгового аналізу шляхом порівняння узагальнюючого показника ефективності процесного управління з еталонним значенням.

9. В результаті оптимізації сформовано та обґрунтовано модифікований ланцюжок основних бізнес-процесів з прописаною процедурою ефективного виконання кожного із них, а також доведено, що впровадження процесного управління найбільш ефективно на підприємствах першої групи, тобто підприємствах, що характеризуються повним набором бізнес-процесів.

10. На основі принципів методу Парето та бенчмаркінгового аналізу запропоновано комплексний показник оцінювання ефективності впровадження процесного управління з врахуванням основних критеріїв результативності бізнес-процесів. Однією із переваг даного методичного підходу є можливість проведення бенчмаркінгового оцінювання бізнес-процесів та підтримування оптимального рівня співвідношення: «дохід» - «витрати», а також «ціна» - «якість» з визначенням рівня задоволеності споживачів. В умовах фінансової кризи одним із антикризових заходів є створення холдингових об'єднань, які мають порівняно нижчі витрати на всіх етапах створення та реалізації продукції та забезпечують зростання споживчої цінності.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У наукових фахових виданнях:

1. Бортнік А.М. Процесне управління діяльністю суб'єктів господарювання в контексті вступу України в СОТ / А.М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України (економіка, право). Випуск 1 (40) 2008. - Ірпінь: НУ ДПСУ, 2008. – - С. 27-32. - 0,21 друк. арк.

2. Бортнік А.М. Формування ефективної системи бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання / А.М. Бортнік // Інвестиції: практика та досвід: Наук. журнал. – Вип. 18 – К.: Книжкове вид-во ТОВ ДКС-центр, 2009. – С. 56-60. – 0,33 друк. арк.

3. Бортнік А.М. Формування системи процесного управління та її складових елементів (на прикладі підприємств меблевої промисловості) / А.М. Бортнік // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.- Випуск 254: В 6 т. – Т.ІІІ. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. - С. 788-794. – 0,38 друк. арк.

4. Бортнік А.М. Результативність впровадження системи процесного управління і передумови її ефективного функціонування / А.М. Бортнік // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць.- Випуск 255: В 9 т. – Т.І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. - С. 50-56. – 0,33 друк. арк.

5. Бортнік А.М. Тенденції сучасного підходу управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств) / А.М. Бортнік // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. - № 4, 2009 – Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ, 2009. – С. 69-72. - 0,41 друк. арк.

6. Бортнік А.М. Функціональний підхід до побудови бізнес-системи / А.М. Бортнік // Научно-практический журнал. Экономика Крыма. № 28 - Симферополь, 2009. - С. 78-82. - 0,38 друк. арк.

В інших наукових виданнях:

7. Бортнік А.М. Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством / А.М. Бортнік // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія та практика». – Київ.:Кнеу, 2006. - С.59-61. – 0,1 друк. арк.

8. Бортнік А.М. Проектування сучасної системи управління підприємством в умовах трансформації зовнішнього середовища / А.М. Бортнік // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку».- Київ.: КНЕУ, 2007. - С.212-214. -0,13 друк. арк.

9. Бортнік А.М. Управленческие инновации в условиях глобализации (на примере мебельной промышленности Украины) / А.М. Бортнік // Материалы VI Международной

научно-практической конференции «Страны с переходной экономикой в условиях глобализации».- Москва.: РУДН, 2007. - С.29-32. -0,33 друк. арк.

10. Бортнік А.М. Процесно-орієнтоване управління бізнесом / А.М. Бортнік // Праці VIII міжнародної науково конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання».- Донецьк.: ДНУ, 2007. - С.35-37. -0,13 друк. арк.

11. Бортнік А.М. Трансформація організаційної структури – вимога сучасного бізнесу / А.М. Бортнік // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції– Харків: Видавництво ХНАДУ, 2007.- С.16-18. – 0,1 друк. арк.

12. Бортнік А.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі його бенчмаркінгової складової / А.М. Бортнік // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління інноваційним розвитком підприємств України в умовах світових інтеграційних процесів». – Дніпропетровськ. – 2007. – С.65-67. – 0,12 друк. арк.

13. Бортнік А.М. Процесне управління підприємницькою діяльністю суб'єктів господарювання в контексті вступу України в СОТ / А.М. Бортнік // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка підприємства: теорія та практика». – Київ. – 2008. – С.111-113. – 0,13 друк. арк.

14. Бортнік А.М. Аналіз бізнес-процесів за ланцюжком створення доданої вартості (за матеріалами меблевих підприємств) / А.М.Бортнік // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств». – Кривий Ріг.: КЕІ КНЕУ – 2009. – С.146-147. – 0,1 друк. арк.

АНОТАЦІЯ

Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону). – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Київ, 2010.

Дисертація присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних та вирішенню прикладних проблем формування та впровадження системи процесного управління.

Поглиблено теоретико-методичні основи сучасної парадигми управління підприємством на основі розвитку теоретичних положень концепції та категоріального апарату процесного управління, а саме: удосконалено визначення поняття «бізнес-процес» і «процесне управління» та обґрунтовано значення процесного управління у системі забезпечення ефективності діяльності підприємства; класифікацію бізнес-процесів за різними ознаками: видами діяльності, категоріями клієнтів, ієрархічністю оргструктури, функціональними напрямками, критерієм вартості та стадіями життєвого циклу бізнес-процесу.

Удосконалено положення про необхідність синтезу теоретичних засад функціонально-вартісного аналізу та концепції ланцюжка створення цінності у процесі наукової еволюції сучасної теорії процесного управління; напрями розвитку систем процесного управління на меблевих підприємствах на основі оптимізації витрат за ключовими ланками ланцюжка створення цінності, що дає можливість цілеспрямовано здійснювати менеджмент і системно управляти ефективністю кожного бізнес-процесу.

Ключові слова: процесне управління, бізнес-процес, оптимізація системи бізнес-процесів, реінжиніринг, аутсорсінг, матриця ранжування бізнес-процесів, комплексний показник оцінювання ефективності впровадження процесного управління .

АННОТАЦИЯ

Бортник А.Н. Процессное управление бизнесом (на материалах мебельных предприятий Киевского региона). – Рукопис.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Киев, 2010.

Диссертация посвящена исследованию теоретико-методических основ и прикладного инструментария формирования и внедрения процессного управления на предприятии. С целью более эффективного управления предприятием этот процесс необходимо рассматривать на четырех уровнях, а именно: научно-теоретическом, методическом и практическом.

Исследование эволюции знаний о процессном управлении выявило значительные расхождения в толковании и применении базовых понятий. В связи с этим в работе детально идентифицированы понятия «бизнес-процесса» и «процессного управления». Обоснованы отличия бизнес-процесса от процесса, а также процессного управления от

управления бизнес-процессами. Выделены специфические признаки и этапы формирования и внедрения системы процессного управления на предприятии.

Процессный подход обеспечивает переход к управлению предприятием ориентированный на удовлетворение потребностей покупателей за счет организации внутренних бизнес-процессов, что приводит к сокращению транзакционных издержек и оптимизации использования ресурсов внутри организации.

Современная теория организации и неинституциональной экономики рассматривает предприятие как совокупность отношений между экономическими агентами внутри и вне его, обладающими определенным уровнем транзакционных издержек. Оптимальное управление направлено на сокращение данных видов затрат, для чего могут быть использованы различные подходы, одним из которых является процессный, который рассматривает предприятие как совокупность бизнес-процессов.

В работе обосновывается необходимость внедрения процессного управления, которое обеспечивает формирование системы управления ориентированной на непрерывное усовершенствование результатов деятельности предприятия с учетом запросов основных клиентов, обеспечивает наглядное представление деятельности, как персоналу, так и руководителям предприятия, обеспечивает гибкость и быстрое реагирование на переменные условия внешней среды.

Проведена аналитическая оценка современного состояния, динамики, проблем и перспектив развития мебельных предприятий, показала, что большинство из них традиционно имеют линейно-функциональную организационную структуру управления, которая оправдывала себя и была эффективной в условиях отсутствия или слабой конкуренции. В клиенто-ориентированной экономике недостатки, так называемого, функционального способа описания бизнеса в значительной мере могут быть устранены путем перехода предприятия на процессное управление.

Осуществлен анализ системы бизнес-процессов, ее использования на исследуемых предприятиях. В зависимости от степени наполнения цепочки бизнес-процессов, выделены три группы предприятий. К первой группе относятся предприятия с полным наполнением цепочки бизнес-процессов и характеризуются собственной сырьевой базой. Вторая группа отличается частичным наполнением цепочки и третья ориентируется в основном на бизнес-процесс «Реализация продукции».

Автором предложен механизм диагностики и идентификации ключевых бизнес-процессов с учетом ключевых факторов успеха на основе использования трехсекторной матрицы ранжирования. Данный механизм позволяет определить бизнес-процессы по

двум критериям – приоритетность для предприятий и ценность для потребителя, оптимизация которых обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия.

Результаты бенчмаркингowego исследования позволили установить, что предприятия первой и второй групп - характеризуются фрагментарностью использования процессного управления, а третьей группы – его полным отсутствием.

В работе апробирована методика расчета эффективности процессного управления на основе ключевых параметров – прибыльности, затратности, времени и качества исполнения бизнес-процессов. Одним из ее преимуществ есть возможность проведения бенчмаркингowego оценивания бизнес-процессов и обеспечения оптимального уровня соотношения «доход – затраты», а также «цена-качество».

Проведение аналитической оценки уровня использования процессного управления, эффективности его использования на предприятиях мебельной отрасли дало возможность определить, что основным источником повышения эффективности деятельности предприятий выступает оптимизация логистических операций, что обеспечивает гибкость и мгновенную реакцию на изменения внешней среды и приоритетов потребителей.

Описание системы бизнес-процессов и их последующая оптимизация позволяют четко и эффективно контролировать деятельность предприятий на всех этапах и во всех сферах, а также планировать и корректировать показатели результативности.

На основе вышеизложенного обоснована необходимость внедрения процессного управления и его позитивное влияние на эффективность деятельности предприятия.

Ключевые слова: процессное управление, бизнес-процесс, оптимизация системы бизнес-процессов, реинжиниринг, аутсорсинг, матрица ранжирования бизнес-процессов, комплексный показатель оценивания эффективности внедрения процессного управления.

ABSTRACT

Bortnik A. M. Business process management (by materials of the furniture enterprises of Kyiv region) – Manuscript.

Dissertation is presented for the receipt of candidate's degree of Economics in specialty 08.00.04 – Economy and management of enterprises (on kind of economic activity). – SHEE «Vadym Hetman Kyiv National Economic University», Kyiv, 2010.

Dissertation is induced to the motivation of the theoretical and methodological problems of forming and implementation of the management by procedures system. The resolutions of the practical issues concerning the matter are presented.

The theoretical and methodological basis of modern carriage of enterprises in scope of management by procedures is inquired. The determination of the categories “business-process”

and “management by procedures” is improved. The role of the process approach to management in terms of maintenance of effective activity of an enterprise is explained. The classification of the business-processes under different characteristic features, such as: kinds of the economic activities, categories of the clients, organizational structure hierarchy, functional directions, value criteria, life-cycle stages of the business-process is presented.

The thesis about necessity of synthesis of functional-value analysis and value creation chain conception keystones during evolution of modern theory of management by procedures is motivated. The directions of management by procedures system development (especially on the furniture manufacturing enterprises) on the basis of expenditures optimization on the whole ranks of the value creation chain are proved. This shows the opportunity to manage the effectiveness of each business-process in terms of system and general goals.

Key words: management by procedures, business-process, optimization of the management by procedures system, reengineering, outsourcing, matrix of business-processes ranking, composite index of the evaluation of the management by procedures implementation effectiveness.