

Секція № 3
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК: 005.511 (083.92):658.11

e-mail: batenkoludmila@gmail.com

Батенко Людмила Павлівна,
к.е.н., професор, професор
кафедри стратегії підприємств
КНЕУ, директор Центру
продуктивності
Міжнародного інституту
бізнесу, Україна

Batenko Liudmyla,
PhD, professor, Strategy of
Enterprises Department, KNEU,
Director of Productivity Center,
International Institute of
Business, Ukraine

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТА-
ТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА

ORGANIZATIONAL ISSUES OF
THE ENTERPRISE'S BUSINESS
PROCESSES EFFECTIVENESS

Анотація. У роботі розглянуто питання забезпечення результативності управлінських та підтримуючих бізнес-процесів у компанії. Наголошено на важливості надання необхідного статусу та повноважень власникам і внутрішнім клієнтам процесів.

Ключові слова: процесний підхід, параметри процесу, результативність процесу, власник процесу, клієнт процесу.

Summary. The paper considers the issues of ensuring the effectiveness of management and supporting business processes in company. Emphasis is placed on the importance of providing the necessary status and authority to the owners and internal clients of processes.

Key words: process approach, process parameters, process effectiveness, process owner, process client.

Значення використання процесного підходу для забезпечення ефективної діяльності підприємства важко переоцінити. Ця концепція залишається однією з тих, що знаходяться у центрі уваги як науковців, так і практиків уже досить тривалий час, що свідчить, з одного боку, про її беззаперечний позитивний вплив на результати роботи компаній, а з іншого — про багатоаспектність і комплексність самого підходу, які зумовлюють необхідність подальшого наукового пошуку.

Як показує наш досвід співпраці з українськими підприємствами, при запровадженні концепції процесного управління досить поширеними є проблеми ідентифікації процесів, визначення їх атрибутів за моделлю SIPOC [1], характеристик і критеріїв оцінки, а також прийин-

яття відповідальності власників процесів і зміни розуміння структурними підрозділами своєї ролі та призначення в рамках означеного підходу. Дуже часто останній чинник стає чи не найсуттєвішим організаційним бар'єром, що знижує, або навіть руйнує результати впровадження бізнес-процесів у компанії. Тому вважаємо за доцільне детальніше зупинитись саме на цьому питанні.

Існують різні рекомендації щодо виділення груп бізнес-процесів підприємства [2, 3], ми дотримуємось позиції, що доцільно виокремлювати такі три групи: основні (ключові), управлінські і підтримуючі (допоміжні). Процеси першої групи спрямовані на створення цінності для зовнішнього клієнта і зазвичай достатньо детально прописані, оскільки лежать в площині операційної діяльності компанії. Невизначенішою є ситуація з управлінськими і допоміжними процесами, які, відповідно, спрямовуються на регулювання і управління організацією (наприклад, аналізу з боку керівництва, визначення цілей організації, потреб у ресурсах, планування стратегії тощо) та підтримку діяльності підрозділів і забезпечення їх процесів (ремонтне обслуговування, навчання, управління інформацією тощо), що означає необхідність задоволення потреб внутрішніх клієнтів компанії — її співробітників, керівників і підрозділів у цілому.

Робота по ідентифікації та визначенню характеристик цих процесів за моделлю SIPOC (**S**upplier — постачальник, або власник процесу, **I**nput — вхідні компоненти, **P**rocess — процес, **O**utput — кінцевий результат, **C**ustomer — клієнт, споживач) потребує вирішення таких принципових питань, як хто буде відповідати за конкретний процес і його результативність (а це проблематично, якщо процеси мають наскрізний, тобто між функціональний, характер) і хто є клієнтом цього процесу. Складнощі полягають у тому, що за відсутності культури процесного управління в компанії власнику процесу буває важко реалізувати свої повноваження та, відповідно, нести відповідальність за забезпечення його цільових параметрів, оскільки це передбачає необхідність розпорядження ресурсами, що знаходяться в організаційному підпорядкуванні різних підрозділів. Тому дуже часто виникають ситуації, коли власники процесів неохоче приймають на себе ці обов'язки або навіть всіляко намагаються ухилитися від цієї ролі.

Інша ключова проблема — це не просто визначення клієнта процесу, але й формування його належного статусу і ролі в компанії як особи, яка «диктує умови» і дає оцінку задоволення своїх вимог і результативності процесів, особливо коли йдеться про внутрішніх клієнтів. Історично склалося, що за функціонального підходу до управління організацією підрозділи самі визначають

показники своєї діяльності і відповідні результати, на їх керівників покладаються завдання по оцінюванню роботи підлеглих і їх мотивації, що не орієнтує структурні одиниці на задоволення потреб клієнтів процесів, що вони забезпечують, і не завжди корелює із оцінками останніх щодо отриманих процесних результатів.

Вирішити ці ключові організаційні питання, які є ключовими чинниками забезпечення ефективного функціонування процесів і компанії в цілому, можливо тільки за умов лідерства та підтримки вищого керівництва у таких їх проявах, як цілеспрямована і системна робота по формуванню відповідної філософії компанії, у центрі якої — безумовне забезпечення потреб і вимог не тільки зовнішніх, але й внутрішніх клієнтів, визнання їх провідної ролі у встановленні цільових параметрів процесів та оцінки рівня досягнення останніх, подолання міжфункціональних бар'єрів шляхом визначення власників процесів, наділення їх необхідними правами і повноваженнями, ресурсами та встановленням відповідальності за забезпечення обґрунтованих та узгоджених усіма зацікавленими сторонами характеристик і результатів процесів.

Література

1. *Чейз Ричард Б., Джейкобс Ф Роберт, Аквилано, Николас Дж.* Производственный и операционный менеджмент / 10-е изд.: Пер. с англ.: — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. — 1184 с.
2. *Елифферов В. Г., Ретин В. В.* Бизнес-процессы: Регламентация и управление. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 319 с.
3. *Ильин В. В.* Реинжиниринг бизнес-процессов с использованием ARIS / 2-е изд. — СПб.: Вильямс, 2008. — 256 с.

УДК: 338,27:519.71:330.46

e-mail: allal64@ukr.net

Белова Алла Іванівна,
к.е.н., доцент, Академія
муніципального управління,
Україна

Belova Alla,
PhD, Assistant Professor, the
senior lecturer, Academy of
Municipal Management, Ukraine

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

RESTRUCTURING OF VIROBNICHE- EKONOMICHNIKH SYSTEMS

Анотація. Тези присвячено ключовим положенням стратегічного управління реструктуризацією підприємств. Визна-

Abstract. Thesis are devoted to key positions of strategic management restructuring of enterprises. Seven key construction