

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 МОРЩЕНОК Т. С.

УДК 658.012

Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства

Метою статті є теоретичне узагальнення та розвиток наукових підходів щодо управління бізнес-процесами в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства. Аналізуючи наукові праці багатьох вчених, у статті розглянуто основні підходи до управління підприємством та обґрунтовано доцільність застосування процесноорієнтованої моделі, яка спрямована на побудову довготривалих відносин із споживачами на основі комплексного виявлення та задоволення їхніх потреб, що є пріоритетним у сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічності ринкового середовища. Систематизовано погляди дослідників на визначення економічної сутності категорії «бізнес-процес», виявлено його основні ключові характеристики та надано авторське бачення поняття «управління бізнес-процесом». У результаті дослідження розроблено концептуальну модель управління бізнес-процесами та прийняття управлінських рішень в рамках генеральної стратегії розвитку підприємства, використання якої дозволить підприємству підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення стратегічних цілей шляхом задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів. Зазначено, що вдосконалення та оптимізація бізнес-процесів шляхом реінжинірингу та аутсорсингу є дієвим інструментом забезпечення підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: бізнес-процес, управління, процесний підхід, реінжиніринг, аутсорсинг, оптимізація.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 16.

Морщенок Татьяна Сергеевна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства, Запорізька державна інженерна академія (пр. Леніна, 226, Запоріжжя, 69006, Україна)

E-mail: mtanya-80@mail.ru

УДК 658.012

UDC 658.012

Морщенок Т. С. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами в контексте реализации стратегии развития предприятия

Целью статьи является теоретическое обобщение и развитие научных подходов относительно управления бизнес-процессами в рамках реализации стратегии развития предприятия. Анализируя научные труды многих ученых, в статье рассмотрены основные подходы к управлению предприятием и обоснована целесообразность применения процессноориентированной модели, которая направлена на выстраивание долгосрочных отношений с потребителями на основе комплексного выявления и удовлетворения их потребностей, что является приоритетным в современных условиях жесткой конкуренции и динамичности рыночной среды. Систематизированы взгляды исследователей на определение экономической сущности категории «бизнес-процесс», выявлены основные ключевые характеристики и предоставлено авторское видение понятия «управление бизнес-процессом». В результате исследования разработана концептуальная модель управления бизнес-процессами и принятия управленческих решений в рамках генеральной стратегии развития предприятия, использование которой позволит предприятию повысить эффективность управления и обеспечить достижение стратегических целей путем удовлетворения потребностей внутренних и внешних потребителей. Отмечено, что усовершенствование и оптимизация бизнес-процессов путем реинжиниринга и аутсорсинга является действенным инструментом обеспечения повышения эффективности управления и конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях динамической рыночной среды.

Ключевые слова: бизнес-процесс, управление, процессный подход, реинжиниринг, аутсорсинг, оптимизация.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 16.

Морщенок Татьяна Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия, Запорожская государственная инженерная академия (пр. Ленина, 226, Запорожье, 69006, Украина)

E-mail: mtanya-80@mail.ru

Morschenok T. S. Theoretical Aspects of Business Processes Management in the Context of Implementation of the Enterprise Development Strategy

The article is aimed at theoretical synthesis and developing of scientific approaches to business processes management in the context of implementation of the enterprise development strategy. Analyzing the works of many scientists, the article describes the main approaches to enterprise management and substantiates the feasibility of process-oriented model, focused on building long-term relationships with customers through integrated identifying and satisfying of their needs, which is the priority in today's severe competition and dynamic market environment. Views of researchers as to determination of economic essence of the «business process» category are systematized, the main key features are identified and the author's vision of the notion of «business process management» is presented. As result of the study a conceptual model of business processes management and decision-making in the framework of the general strategy of enterprise development was elaborated, the use of which will enable the company to improve the efficiency of management and to ensure the achievement of strategic objectives by satisfying the needs of internal and external customers. It is specified that the improvement and optimization of business processes by means of re-engineering and outsourcing is an effective instrument for ensuring the effective management and competitiveness of domestic enterprises in terms of the dynamic market environment.

Key words: business process, management, process approach, re-engineering, outsourcing, optimization.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 16.

Morschenok Tetiana S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business Economy, Zaporizhia State Engineering Academy (pr. Lenina, 226, Zaporizhia, 69006, Ukraine)

E-mail: mtanya-80@mail.ru

Ринкові перетворення, що відбувалися останнім часом у суспільно-економічній системі, високий рівень конкуренції, вплив кризових явищ на рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі та курс нашої держави на вступ до ЄС вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку нових більш ефективних інструментів і методів

управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим важливим завданням стає необхідність переорієнтації на інноваційну модель розвитку та вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві, вирішення якого досягається в рамках стратегічного управління шляхом розробки та

реалізації різноманітних стратегій та застосування процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства.

Саме управління бізнес-процесами підприємства в рамках реалізації стратегії розвитку дозволяє знайти шляхи оптимізації та досягнення певної гнучкості в підприємницькій діяльності. Тому дослідження теоретичних аспектів управління бізнес-процесами з метою вдосконалення науково-методичних положень та подальшого їх використання в практичній діяльності є актуальним і своєчасним, оскільки спрямоване на підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у динамічних ринкових умовах господарювання.

Теоретичні та методологічні положення різних аспектів управління бізнес-процесами розглядалися у роботах таких вітчизняних і зарубіжних учених, як Б. Андерсон, Х. Біннер, О. Гончарова, Т. Дейвенпорт, Д. Козенков, Е. Ойхман, Н. Тішер, Г. Усова, М. Хаммер, Д. Чампі, Л. Черчик, А. Чорнобай, Д. Харрінгтон, А. Шеер та ін. Незважаючи на велику зацікавленість вчених і дослідників управлінням бізнес-процесами на підприємстві, у науковій літературі комплексний підхід до цього питання відсутній. Ряд проблем методичного та прикладного характеру управління бізнес-процесами підприємств залишається недостатньо опрацьованим і потребує вдосконалення й подальшого дослідження.

У зв'язку з цим *метою* даної статті є теоретичне узагальнення та розвиток наукових підходів щодо управління бізнес-процесами в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства. Для досягнення даної мети поставлено такі *завдання*: обґрунтувати доцільність використання процесного підходу до управління підприємством, визначивши його переваги; розглянути погляди дослідників на визначення економічної сутності категорії «бізнес-процес» з метою виявлення його основних ключових характеристик та надати авторське бачення поняття «управління бізнес-процесом»; розробити концептуальну модель управління бізнес-процесами та прийняття управлінських рішень у рамках стратегічного управління підприємством; визначити актуальні шляхи оптимізації бізнес-процесів у рамках стратегії розвитку підприємства, реалізація яких дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Економічна трансформація вимагає більш нових адекватних підходів до управління, які відповідатимуть сучасним умовам господарювання вітчизняних підприємств. На сьогоднішній день існує багато підходів, кожний з яких наголошує на певному аспекті його функціонування. З метою обґрунтування доцільності використання в сучасних умовах господарювання процесноорієнтованого підходу до управління підприємством, вивчивши наукові праці [1 – 3], надамо узагальнену характеристику кожного підходу:

1) згідно із *ситуаційним підходом* застосування різноманітних методів управління спричиняється конкретною ситуацією, а прийняття рішень відбувається не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру

виявлення потенційних проблем, які суттєво впливають на показники роботи підприємства, його здатність бути конкурентоспроможним. До головних недоліків даного підходу І. Кононова у роботі [1, с. 149] відносить: відсутність стратегічного планування; виконання управління на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією; враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, складність формування критеріїв оцінки ефективності управління;

2) *системний підхід* розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів (завдань, ресурсів, процесів), що визначають його характер, та які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої мети в умовах змін зовнішнього середовища. При цьому ефективність функціонування підприємства залежить не від окремих його складових, а є результатом тісної взаємодії всіх елементів в процесі діяльності. Це головні переваги даного підходу. Водночас до недоліків системного підходу належить те, що таке управління є вартісним, оскільки потребує високого професіоналізму персоналу, використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління;

3) за *функціональним підходом* до управління діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення поставлених завдань. Як стверджує Д. Козенков у роботі [2], функціональне управління орієнтовано на посилення спеціалізації; для нього характерні негнучкість структури управління, обмеження надання інформації, аналіз та контроль діяльності окремих працівників, прагнення до стандартизації правил і процедур, орієнтація на вище керівництво тощо. Організації, побудовані на принципах функціонального управління, мають вертикальну топологію, функціональну спеціалізацію і жорстку вертикальну ієрархію. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів, які заважають ефективній діяльності організації [2, с. 127].

Сьогодні для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним стає перехід від функціонального до процесного управління;

4) *процесний підхід* розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Даний підхід робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти виробництва конкурентоспроможної продукції (послуг), вийти підприємствам на міжнародний ринок та забезпечити стабільний соціально-економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Внаслідок опрацювання наукових праць [1 – 3] встановлено, що перевагами використання процесноорієнтованого підходу є:

- ✦ спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде, у свою чергу, до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами;
- ✦ розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статичності, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу;

- ✦ здатність до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, та розширює можливості організації у розвитку бізнесу [1, с. 148];
- ✦ висока вмотивованість;
- ✦ зниження навантаження на керівників;
- ✦ висока гнучкість та адаптивність системи управління;
- ✦ висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, яка обумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків;
- ✦ значне зниження значущості дій бюрократичного механізму;
- ✦ висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю;
- ✦ можливість глибокої комплексної автоматизації [2, с. 128];
- ✦ можливість оптимізувати систему управління, зробити здатною еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища;
- ✦ зосередженість управління на стратегічних процесах;
- ✦ здатність реалізувати якість продукції, що випускається, відповідно до вимог ІСО 9000 і здобуття відповідного сертифікату;
- ✦ поява в організації інформаційної системи в рамках єдиної системи управління організацією;
- ✦ відповідальність кожного співробітника за якість кінцевого результату, підвищення оперативності й адаптивності діяльності;
- ✦ клієнтоорієнтований характер діяльності підприємства;
- ✦ можливість об'єктивної оцінки діяльності посадових осіб, які задіяні у виконанні процесу;

- ✦ узгодженість результатів проміжних операцій у рамках єдиного процесу;
- ✦ наявність контролю над вхідними ресурсами та результатами компанії;
- ✦ оптимізація витрат на управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та зменшення адміністративних витрат;
- ✦ можливість уникати браку, досягати максимальної якості й усувати непотрібні втрати скорочення часу на виконання процесів за одночасного підвищення якості виконуваних робіт;
- ✦ зниження собівартості результатів процесу через зменшення накладних витрат;
- ✦ можливість побудови системи мотивування, яка базується на мотивуванні співробітників залежно від результатів процесів, у яких вони беруть участь;
- ✦ підвищення рівня кваліфікації працівників;
- ✦ підсилення корпоративного духу організації;
- ✦ зацікавленість працівників у досягненні глобальної мети підприємства [3].

Таким чином, вищенаведені переваги обґрунтовують доцільність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством. Найбільш повним відображенням використання даного підходу є управління підприємством як сукупністю здійснюваних бізнес-процесів, які, у свою чергу, визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання та забезпечують реалізацію всіх видів його діяльності. На підставі проведеного дослідження робіт [4 – 11] можна стверджувати, що не існує єдиного тлумачення категорії «бізнес-процес». Деякі визначення даної категорії представлено в *табл. 1*.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор(-и)	Визначення поняття «бізнес-процес»
1	2
А.-В. Шеєра [4]	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами
М. Хаммер, Дж. Чампі (M. Hammer, J. Champy) [5]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт (T. Davenport, J. Short) [6]	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку
Б. Андерсон [7]	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів
Х. Біннер [8]	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов [9]	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу

1	2
Н. Тішер [10]	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату (задача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес
Л. І. Чорнобай, О. І. Дума [11]	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої вартості) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

Базуючись на вищеперелічених трактуваннях бізнес-процесів, можна виділити його основні ключові характеристики: існування мети здійснення бізнес-процесів; використання ресурсів для виконання бізнес-процесів; періодичність здійснення послідовних дій; наявність «входу» і «виходу»; безперервність здійснення бізнес-процесів тощо. Але зазначимо, що динамічність ринкового середовища вимагає від бізнес-процесів ще гнучкості, тобто здатності до їх конфігурації у зв'язку зі змінами умов середовища, а також взаємозв'язку та узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства. Виходячи з цього, пропонуємо таке *авторське визначення поняття «бізнес-процес»*: сукупність послідовних, взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування та використання потенціалу в ході здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей в умовах динамічного ринкового середовища.

З метою забезпечення ефективності бізнес-процесів необхідно управляти ними, використовуючи різні механізми, а управління повинно здійснюватися на основі гнучких технологій, здатних забезпечити адаптивність бізнес-процесів до мінливих умов функціонування. Під управлінням бізнес-процесами пропонуємо розуміти цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей, а саме: створення конкурентоспроможної продукції (послуг, робіт), здатної задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів й забезпечити стабільний розвиток підприємству в динамічному ринковому середовищі. Водночас управління бізнес-процесами є складним процесом вироблення й реалізації суб'єктом управління управлінських рішень щодо забезпечення високого рівня ефективності бізнес-процесів, що відображається в результатах діяльності підприємства та задоволеності споживачів.

Виходячи з наданих визначень поняття «управління бізнес-процесами», основних етапів стратегічного управління підприємством, що наводяться в науково-економічній літературі, та теорії прийняття управлінських рішень, розроблено концептуальну модель управління

бізнес-процесами та прийняття управлінських рішень на підприємстві, яка представлена на *рис. 1*. Використання даної моделі дозволить підприємству підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення стратегічних цілей на основі вибудовування довготривалих відносин із споживачами та комплексного виявлення й задоволення їхніх потреб. Водночас зазначимо:

- ✦ *по-перше*, управління бізнес-процесами на підприємстві повинно відбуватися в рамках діючої стратегії розвитку підприємства, і, у свою чергу, є досить складним процесом, який складається із сукупності послідовних взаємопов'язаних, періодично здійснюваних етапів і процедур;
- ✦ *по-друге*, з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокових конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтацією на зовнішніх і внутрішніх споживачів та обов'язковим урахуванням змін зовнішнього середовища, що можливо досягти шляхом безперервного покращення всіх ключових бізнес-процесів, локального покращення окремих «критичних» бізнес-процесів або радикальною зміною бізнес-процесів. Усе це вимагає здійснення на підприємстві організаційних стратегічних змін, які обумовлені, перш за все, неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, що веде до незадовільного функціонування підприємства; зміною масштабів діяльності та розмірів підприємства; перевантаженням вищого керівництва; постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі; зростанням конкуренції тощо;
- ✦ *по-третє*, для формування та використання бажаної (ідеальної) моделі бізнес-процесів доцільно проводити бенчмаркінг, основними завданнями якого є: усвідомлення необхідності змін; добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів; розроблення заходів з підвищення ефективності бізнес-процесів; розроблення інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємства та на підставі цього підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

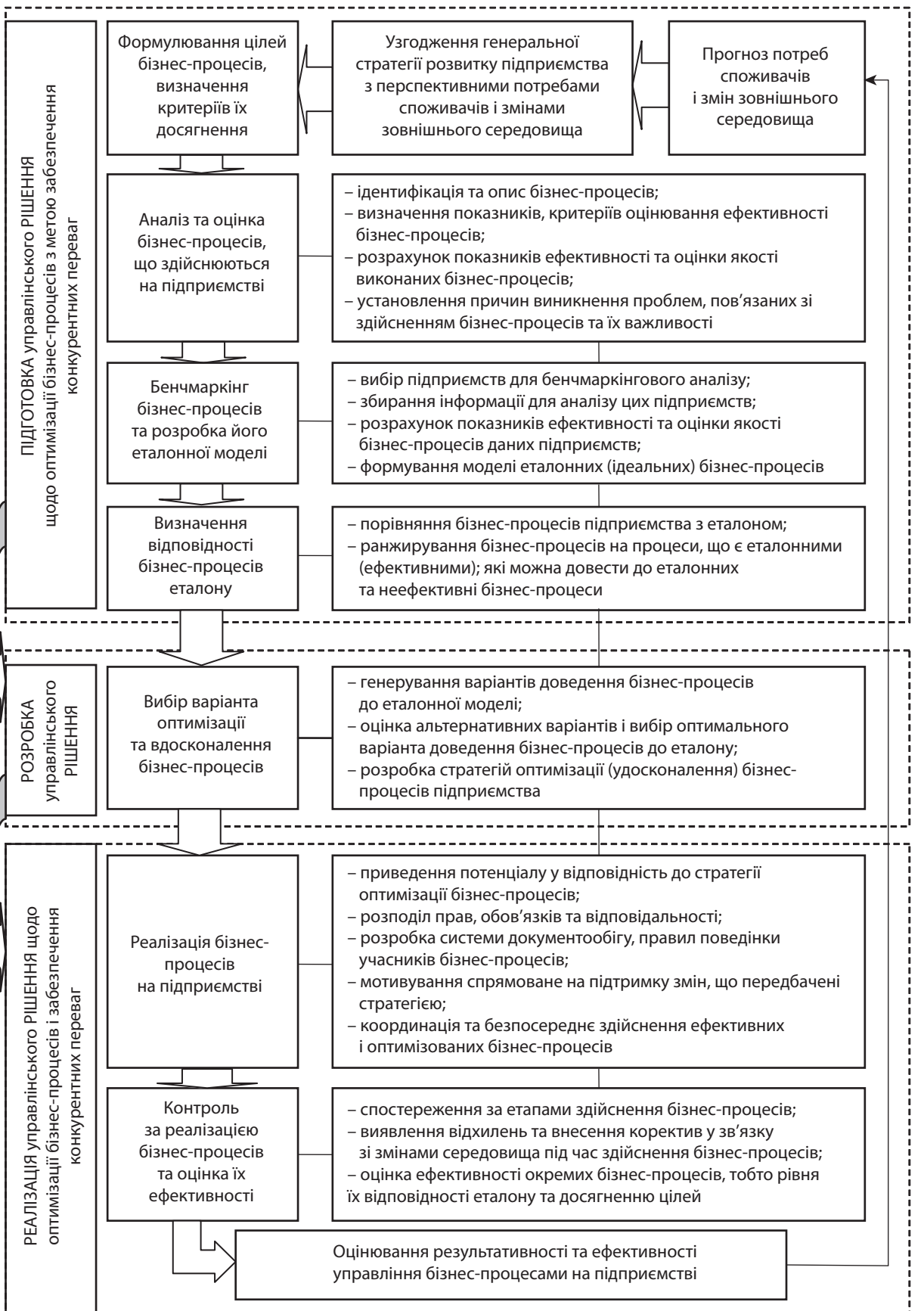


Рис. 1. Концептуальна модель управління бізнес-процесами в рамках стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

- ✦ *по-четверте*, слід пам'ятати, що оптимізація та подальше впровадження бізнес-процесів потребує проведення відповідних змін на підприємстві, а тому необхідною стає розробка нової адекватної мотиваційної системи, спрямованої на підтримку цих організаційних змін і створення відповідної корпоративної культури;
- ✦ *по-п'яте*, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві, постійне їх удосконалення й оптимізація дозволяють досягти: реального покращення основних показників (скорочення витрат, підвищення якості, оперативності, задоволеності споживачів тощо); інтегрування зі стратегією розвитку підприємства та ключовими показниками її ефективності; підвищення якості та ефективності системи управління підприємством; забезпечення прискореного впровадження інновацій; зростання інвестиційної привабливості підприємства; забезпечення адаптації підприємства до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища; формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та забезпечення стабільного розвитку підприємства;
- ✦ *по-шосте*, вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві з метою приведення у відповідність новим умовам, підвищення їх ефективності та доведення до еталону може відбуватися з використанням різноманітних методів та інструментів, основними серед яких є: перепроєктування, реінжиніринг та аутсорсинг.

Перепроєктування бізнес-процесів зосереджує увагу керівників та менеджерів на вдосконаленні існуючих процесів шляхом їх приведення до вигляду найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства. Воно не передбачає створення принципово нового варіанта бізнес-процесу. О. Гончаровою у роботі [12, с. 80] зазначено: 1) перепроєктування застосовується відносно до тих процесів, які функціонують досить успішно і в даний момент; 2) даний підхід доцільно використовувати, якщо покращення показників діяльності підприємства на 30 – 60% зможе забезпечити йому конкурентні переваги.

Найбільш радикальним підходом до вдосконалення бізнес-процесів є реінжиніринг, який доцільно використовувати до застарілих і неефективних бізнес-процесів. Відповідно до визначення М. Хаммера й Дж. Чампі, наведеного у роботі [5], реінжиніринг бізнес-процесів визначається як «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в основних показниках діяльності підприємства: якості, витратах, оперативності та рівні обслуговування». Доктор економічних наук, професор А. Черчик [13, с. 237] розглядає реінжиніринг бізнес-процесів з позиції процесного підходу як «сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволяють здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги».

При дослідженні наукової літератури [12, с. 81] встановлено, що «метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, перерозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування». З огляду на це при реалізації на підприємстві реінжинірингу бізнес-процесів очікуються позитивні результати:

- ✦ детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;
- ✦ впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та підприємством загалом;
- ✦ керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів;
- ✦ зростає змістовність роботи, що підвищує мотивацію працівників до ефективної праці;
- ✦ підвищується відповідальність та ініціативність працівників у межах наданих повноважень;
- ✦ збільшується значення компетентності працівників, що висуває вимоги до підготовки працівників, переходу на безперервну професійну освіту;
- ✦ змінюється організація оплати праці – за результатами роботи, яку простіше оцінити в межах бізнес-процесу;
- ✦ змінюються критерії діяльності: метою виконавця стає задоволення потреб клієнта, а не керівництва;
- ✦ змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль – допомога у вирішенні проблем, що виникають у ході виконання бізнес-процесу;
- ✦ зменшується кількість ієрархічних рівнів організаційної структури підприємства, вона стає орієнтованою не на функції, а на процеси, а зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців [13, с. 240].

Водночас відсутність кваліфікованих кадрів, здатних фундаментально переосмислити й радикально перепроєктувати бізнес-процеси та практично їх впровадити на підприємстві; недостатність фінансових коштів для проведення реінжинірингу; консерватизм працівників, їх опір змінам і неусвідомленість важливості та необхідності проведення реінжинірингу бізнес-процесів тощо є основними перешкодами його впровадження на вітчизняних підприємствах.

Іншим інструментом управління підприємством, спрямованим на підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності, є аутсорсинг, що передбачає передавання окремих функцій чи бізнес-процесів для виконання зовнішнім організаціям з метою оптимізації використання ресурсів, зосереджені на ключових бізнес-процесах чи підвищення ефективності неефек-

тивних бізнес-процесів, що здійснюються на підприємстві. Це дозволить підвищити якість даних бізнес-процесів, а також скоротити фінансові витрати на утримання окремих відділів чи підрозділів.

Розглянувши погляди вчених [14, 15] щодо виокремлення етапів управління бізнес-процесами на основі аутсорсингу, з метою підвищення ефективності цієї діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень відносно їх оптимізації в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства пропонуємо такі основні етапи його здійснення:

- ✦ визначення доцільності передавання окремих бізнес-процесів на аутсорсинг;
- ✦ аналіз ринку аутсорсингових послуг;
- ✦ визначення критеріїв оцінки потенційних аутсорсерів та їх оцінювання за даними критеріями;
- ✦ вибір оптимального аутсорсера;
- ✦ укладання відповідного договору та передача бізнес-процесів на аутсорсинг;
- ✦ контроль за виконання всіх умов договору;
- ✦ оцінка ефективності бізнес-процесів, що передані на аутсорсинг.

Аутсорсинг є явищем, широко розповсюдженим за кордоном. Однак в Україні, як інструмент управління підприємством, він не набув достатнього розвитку. У роботі [16] автором зазначено основні причини цього: необізнаність та нерішучість менеджерів у питанні переходу до нового способу ведення бізнесу; складність у створенні належної системи контролю за діяльністю аутсорсера; непередбачуваність діяльності та економічного стану аутсорсера в сучасних умовах господарювання та існування ризику значних збитків, зумовлених втратою клієнтів і необхідністю повторної реорганізації бізнесу в разі неналежного виконання аутсорсером своїх обов'язків чи його банкрутства; значний рівень корупції та тіньової економіки; недосконалість українського законодавства та податкової системи; недостатньо розвинута ринкова інфраструктура [16, с. 178]. Водночас така форма ведення бізнесу сприяє інноваційному розвитку, покращенню інтеграційних процесів, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на підставі проведеного наукового дослідження можна зробити такі висновки: *по-перше*, з метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств і досягнення стратегічних цілей необхідним стає реорганізація системи управління на основі процесноорієнтованого підходу, спрямованого на вибудовування довготривалих відносин із споживачами та задоволення їхніх потреб. За процесним підходом до управління діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію місії та цілей підприємства. Основні переваги, які отримує підприємство з переходом до процесного управління: клієнтоорієнтований характер діяльності; зосередженість на стратегічних процесах; гнучкість системи управління та її адаптація до мінливих умов середовища; відповідальність за кінцеві результати; спрощення ієрархічних

організаційних структур; зменшення витрат тощо. Усе це, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, управління бізнес-процесами на підприємстві має бути пов'язане зі стратегією розвитку підприємства, враховувати перспективні потреби споживачів, мінливі умови зовнішнього середовища, базуватися на проведеному аналізі існуючих бізнес-процесів та бенчмаркінгу, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони здійснюваних бізнес-процесів, можливості та загрози, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі, та на підставі даної інформації розробити еталонну модель бізнес-процесів, використання якої сприятиме забезпеченню довгострокових конкурентних переваг на ринку.

По-третє, у рамках управлінської діяльності та з метою досягнення стратегічних цілей вітчизняним підприємствам необхідно особливу увагу приділяти вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів. У зв'язку з цим активнішого використання потребують такі інструменти підвищення ефективності управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства, як реінжиніринг та аутсорсинг. Подальшого дослідження потребують питання формування системи показників оцінювання ефективності бізнес-процесів; організаційно-економічного забезпечення успішного проведення реінжинірингу бізнес-процесів; мотиваційного механізму досягнення результативних показників бізнес-процесів тощо. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Кононова І. В.** Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей : Стратегія розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. – 2013. – № 1 (40). – С. 146 – 151.
- 2. Козенков Д. Е.** Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства / Д. Е. Козенков // Вісник Сумського державного університету / Серія : Економіка. – 2011. – № 3. – С. 126 – 136.
- 3. Василенко Ю. В.** Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу / Ю. В. Василенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>
- 4. Шеер А. В.** Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы / А. В. Шеер / Пер. с англ. Н. А. Михайлова – М. : Весть – Мета Технологии, 1999. – 151 с.
- 5. Hammer M.** Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / Hammer M., Champy J. – New York, NY : HarperBusiness, 1993. – 223 p.
- 6. Davenport T. H.** The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27.
- 7. Андерсон Б.** Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсон / Пер. с англ. С. В. Ариничева. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
- 8. Биннер Х. Ф.** Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Х. Ф. Биннер / Пер. с нем. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2009. – 282 с.
- 9. Ойхман Е. Г.** Реинжиниринг бизнеса, реинжиниринг организации и информационные технологии / Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
- 10. Тішер Н.** Управління бізнес-процесами на підприємстві / Н. Тішер // Матеріали міжнародної конференції [Електрон-

ний ресурс]. – Режим доступу : http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151

11. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 125 – 131.

12. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78 – 82.

13. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами / Л. М. Черчик // Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. – 2013. – Вип. 10 (38). – С. 233 – 241.

14. Крупа О. В. Алгоритм управління бізнес-процесами промислових підприємств на основі аутсорсингу / О. В. Крупа // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mev-hnu.com/load/2013/2_pidvishhennja_konkurentnogo_potencialu_promislovikh_pidpriemstv_v_sistemi_globalnikh_viklikiv/32-1-0-218

15. Усова Г. В. Реінжиніринг виробничих процесів промислового підприємства на основі бенчмаркінгу та аутсорсингу : автореф. дис. ... канд. екон. наук / Г. В. Усова / Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2012. – 24 с.

16. Дідух О. В. Сутність аутсорсингу та перспективи його застосування в Україні / О. В. Дідух // Економічний простір. – 2011. – № 54. – С. 173 – 182.

REFERENCES

Anderson, B. *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Tools perfection]. Moscow: Standarty i kachestvo, 2003.

Binner, Kh. F. *Upravlenie organizatsiiami i proizvodstvom: ot funktsionalnogo menedzhmenta k protsessnomu* [Management organization and production: from functional management to the process]. Moscow: Alpina Biznes Buk, 2009.

Chornobai, L. I., and Duma, O. I. "Biznes-protsesy pidpriemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sut'" [Business processes: general characteristics and economic nature]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku* (2013): 125-131.

Cherchyk, L. M. "Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv iak instrument upravlinnia stratehichnymy zminamy" [Business process reengineering as a tool for management of strategic change]. *Zbirnyk naukovykh prats LNTU*, no. 10 (38) (2013): 233-241.

Davenport, T. H., and Short, J. E. "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign". *Sloan Management Review*, summer (1990): 11-27.

Didukh, O. V. "Sutnist autsorsynhu ta perspektyvy ioho zastosuvannia v Ukraini" [The essence of outsourcing and its application prospects in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 54 (2011): 173-182.

Honcharova, O. M. "Reinzhyrnyrnh biznes-protsesiv iak metod protsesnoho upravlinnia" [Business process reengineering as a method of process management]. *Visnyk KNU imeni Tarasa Shevchenka*, no. 10 (151) (2013): 78-82.

Hammer, M., and Champy, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 1993.

Kononova, I. V. "Analiz pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh" [Approaches to managing enterprise today]. *Prometei: Stratehii rozvytku pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky*, no. 1 (40) (2013): 146-151.

Krupa, O. V. "Alhorytm upravlinnia biznes-protsesamy promyslovykh pidpriemstv na osnovi autsorsynhu" [Algorithm busi-

ness process management industry through outsourcing]. http://mev-hnu.com/load/2013/2_pidvishhennja_konkurentnogo_potencialu_promislovikh_pidpriemstv_v_sistemi_globalnikh_viklikiv/32-1-0-218

Kozenkov, D. E. "Proektuvannia biznes-protsesiv iak osnova stvorennia arkhitektury pidpriemstva" [Designing business processes as a basis for the creation of enterprise architecture]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomika"*, no. 3 (2011): 126-136.

Oykhman, E. G., and Popov, E. M. *Reinzhyrnyrnh biznesa, reinzhynirnyrnh organizatsii i informatsionnye tekhnologii* [Reengineering of business reengineering the organization and information technology]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.

Sheer, A. V. *Biznes-protsessy: osnovnye poniatia, teoriia, metody* [Business processes: basic concepts, theory, methods]. Moscow: Vest-Meta Tekhnologiya, 1999.

Tisher, N. "Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi" [Business process management in the enterprise]. http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151

Usova, H. V. "Reinzhyrnyrnh vyrobnychykh protsesiv promyslovoho pidpriemstva na osnovi benchmarkinhu ta autsorsynhu" [Reengineering of industrial production processes based on benchmarking and outsourcing]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk*, 2012.

Vasylenko, Yu. V. "Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom na osnovi vykorystannia protsesnoho pidkhodu" [Improving the efficiency of business management through the use of a process approach]. <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>