



УДК: 658.51

**Рибінцев В.О., Цвілий С.М., Бачурін Д.А.**

## **ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

В статті розглянуто основні питання та проблеми з побудови процесного управління промислових підприємств на основі бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бізнес-процес, процесне управління, промисловість, ефективність, система.

In the article the main concept and problems of process management formation with the use of business processes are considered.

**Key words:** business-process, process management, industry, efficiency, system, economics.

Сучасний динамічний розвиток світової економіки, який характеризується наявністю багатьох факторів, що безпосередньо впливають на темпи та напрямки розвитку країн, сприяє підвищенню значимості та актуальності наукових досліджень в усіх сферах діяльності та, зокрема, в економіці. Сьогодні функціонування багатьох компаній та підприємств металургійної, автомобілебудівної, хімічної та інших сфер діяльності по всьому світу характеризується постійною необхідністю підвищення ефективності роботи з метою економії ресурсів і необхідністю проведення змін та адаптації до нестійких умов навколишнього середовища компаній. Зважаючи на високий рівень глобалізації економіки, побудови міцних економічних зв'язків та взаємозалежностей між багатьма державами така ситуація обумовлена наявністю досить стійких кризових явищ та процесів, які мають великий вплив на функціонування будь-яких організацій різних галузей промисловості. Зазначені особливості та потреби компаній вимагають знаходження відповідей на такі питання, як підвищення ефективності діяльності, впровадження ресурсозберігаючих технологій, пошук нових методів й технологій управління та ін. Зважаючи на надзвичайно швидкі темпи розвитку інформаційних технологій багато науковців та спеціалістів в сфері менеджменту, серед яких слід виділити М. Хаммера, Дж. Чампі, Б. Андерсена, Р.А. Ісаєва, В.Г. Єліферова, приділяють особливу увагу таким аспектам управління, як бізнес-процеси та процесне управління організацією.

Методологічна основа бізнес-процесів та процесного управління відображена в роботах таких вчених, як В.В. Репін, Дж. Чампі, Б. Андерсен, Р.А. Ісаєв, В.Г. Єліферов, А.-Б. Шер та інших [3, 4, 5, 7, 8].

Ціль статті полягає у визначенні ролі бізнес-процесів в ефективності діяльності промислових підприємств та вивченні питання побудови процесного управління промисловим підприємством.

На сучасному етапі розвитку економіки України, слід відмітити високу актуальність питань бізнес-процесів в менеджменті підприємств, державних установ та інших організацій. Саме вони сьогодні стали одними з ключових факторів, завдяки яким стає можливим суттєве підвищення ефективності діяльності компаній, підвищення рівня їх конкурентоспроможності

у порівнянні з конкурентами як всередині країни, так і зарубіжних підприємств-глобальних гравців.

Проте слід відзначити, що, незважаючи на високу значимість зазначених аспектів діяльності підприємств, їх розвиток на сучасних вітчизняних організаціях не відповідає існуючим бізнес-стандартам та вимагає значної роботи з їх вдосконалення та подальшого впровадження в повсякденну діяльність українських компаній всіх сфер господарської діяльності.

Дана проблематика вивчалась як західними (Дж. Чампі, Б. Андерсен, Й. Беккер, Дж. Вумек, П. Друкер, Е. Демінг, С. Робінс), так і вітчизняними (В.В. Репін, В.В. Єфимов, В.Г. Єліферов, В.А. Івлєв) науковцями. Однак мало уваги приділялося вивченню досвіду побудови ефективних бізнес-процесів на промислових підприємствах. Тому обраний напрямок дослідження є актуальним.

Ідея відображення організації у вигляді сукупності бізнес-процесів, а управління організацією та її діяльністю як управління бізнес-процесами отримала свою популярність та розповсюдженість у 80-х роках ХХ століття. Найвідоміші компанії світу на прикладах власної діяльності підтвердили важливість, ефективність та прогресивність вищевказаної ідеї. Виявлення бізнес-процесів, проведення їх аналізу та вдосконалення є резервом для підвищення конкурентоспроможності та ефективності всієї компанії. Методики моделювання та аналізу бізнес-процесів на сьогодні є найбільш важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу.

Розгляд аспектів будь-якого питання є неможливим без надання чіткого визначення основних понять та термінів. Стосовно бізнес-процесів, слід зазначити, що велика кількість наукових статей, конференцій та навчальної літератури сформували достатньо чітке загальне уявлення про бізнес-процеси. Наведемо деякі визначення бізнес-процесу відомих вчених, які належать до різних наукових шкіл, у нижченаведеній табл. 1.

Наведені визначення поняття «бізнес-процес» мають спільною рисою те, що бізнес-процес повинен мати вхід та вихід, тобто за допомогою вхідних ресурсів давати певний кінцевий результат, який має задовольнити потреби споживача.

Основою на сутності поняття бізнес-процес вважається за необхідне розкрити сутність поняття процесне управління, яке слід розуміти як управління на основі виділених (ідентифікованих), описаних, узгоджених між собою бізнес-процесів. Воно спрямовано на управління результатами, сукупність яких повинна забезпечити підвищення ефективності функціонування організації та її конкурентоспроможності.

Управління бізнес-процесами організації є складною процедурою, яка має враховувати багато чинників, серед яких різновиди процесів, які відбуваються в компанії. Важливість класифікації бізнес-процесів підкреслюється необхідністю ідентифікації всіх процесів компанії з метою більш ефективного управління ними. Саме з цієї причини вважається за доцільне навести класифікацію бізнес-процесів, найбільш повною з яких є класифікація за програмою ENAPS (Європейська мережа вивчення перспективних показників).

Завдяки даній класифікації всі бізнес-процеси були поділені на дві великі групи: бізнес-процеси та другорядні бізнес-процеси (процеси підтримки та процеси розвитку). Перша група бізнес-процесів безпосередньо створює цінність для кінцевого споживача, в той час як другорядні бізнес-процеси не створюють додану вартість, а необхідні для підтримки основних бізнес-процесів та їх вдосконалення з метою досягнення нового якісного рівня в функціонуванні організації). Таким чином, наведена класифікація бізнес-процесів дозволяє проводити більш систематизований контроль за окремими напрямками діяльності установи.

Відзначимо, що ефективність роботи будь-якої організації залежить від певного набору тих чи інших факторів як зовнішніх, так і внутрішніх. Для промислових підприємств найбільш актуальними серед багатьох інших факторів є наступні:

- 1) якісна асортиментна політика продуктів;
- 2) налагодженість ефективного інформаційного обміну;
- 3) рівень автоматизації виконуваних робіт та операцій;
- 4) розробка та моделювання бізнес-процесів всіх рівнів (від найбільш загальних до дрібних процесів окремого робітника);

Таблиця 1

**Еволюція підходів до розуміння сутності бізнес-процесу**

Автор	Сутність «бізнес-процесу»	Джерело
Репін В.В., Єліферов В.Г.	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за конкретною технологією перетворює входи у виходи, що представляють цінність для споживача.	Репін В.В., Єліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. - М.: РІА "Стандарти та якість", 2004. - 408 с.
Шеєр А.-В.	Пов'язаний набір повторюваних дій або функцій, які перетворюють початковий матеріал або інформацію в кінцевий продукт, послугу згідно з попередньо встановленими правилами та вимогами.	Шеєр А.-В. Бізнес-процеси. Основні поняття. Теорія. Методи (пер. з англ. мови) / Під ред. Каменнова М.С., Громова А.І. - М.: "Весть-МетаТехнологія", 1999.-150с.
Андерсен Б.	Сукупність логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкту (фізично, віртуально) з метою досягнення певних результатів, які піддаються вимірюванню, або продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів.	Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення /Пер. з англ. С.В. Арінічева /Наук. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РІА "Стандарти та якість", 2003. - 272 с.
Харрінгтон Дж.	Логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат споживачеві.	Харрінгтон Дж., Есселінг К.С. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація.-С.-Пб.: АЗБУКА БМікро, 2002. - 314 с.
Щенніков С.Ю.	Система послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та ресурсів входи процесу перетворюються у виходи, результати процесу, які представляють цінність для споживачів.	С.Ю. Щенніков. Реінжиніринг бізнес-процесів. Експертне модулювання, управління, планування та оцінка. – М.: Видавництво Ось-89, 2004.
Абдікеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В.	Упорядкований у часі набір завдань, що виконуються як людьми, так і інформаційними системами підприємства, направлений на досягнення заздалегідь відомої бізнес-цілі за відомий час.	Абдікеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В. Реінжиніринг бізнес-процесів. Повний курс МВА. – М.: Ексмо, 2007. – 458 с.
Оболенскі Н.	Ряд визначених, що піддаються виміру задач, які виконуються людьми та системами, що направлені на досягнення заздалегідь визначеного результату.	Оболенскі Н. Практичний реінжиніринг бізнесу. – С-Пб.: Лорі, 2004. – 368 с.
Єліферов В.Г., Репін В.В.	Сукупність декількох пов'язаних між собою процедур або функцій, які разом реалізують деяку бізнес-задачу.	Єліферов В.Г., Репін В.В. Процесний підхід до управління. Модулювання бізнес-процесів. – М.: «ІНФ-РА-М», 2004. – 547 с.



**Рис. 1. Класифікація бізнес-процесів за програмою ENAPS [5]**

- 5) сформована організаційна структура, яка відповідає сучасним вимогам функціонування виробничих підприємств з огляду на досвід підприємств-лідерів в окремих галузях;
- 6) ефективний контроль за діяльністю підприємства та окремих робітників;
- 7) актуальність організаційних змін та управління на основі сучасних методик.

Відзначимо, що перелік, наведений вище, не є вичерпним та може доповнюватись іншими факторами, які залежать від окремо обраного підприємства. Проте, необхідно зауважити, що серед всіх інших важливу роль відіграє фактор розробленості бізнес-процесів, які за своєю сутністю слугують засобом для найбільш ефективного функціонування організації.

Аудит бізнес-процесів прямим чином впливає на операційну і стратегічну ефективність промислового підприємства (незалежно від галузі - металургійної, хімічної, енергетичної або інші) в результаті від цього залежать показники прибутковості. Проте, на сьогоднішній день міра формалізації і регламентації бізнес-процесів підприємств знаходиться на вкрай низькому рівні [4]. Причинами даної ситуації є:

- нерозподілена відповідальність між відділами і співробітниками;
- незавершена бізнес-логіка процесів і невідповідність реальним вимогам сучасного бізнесу і клієнтів – часто бізнес-процеси виконуються за застарілими схемами і правилами, які не відповідають сучасним умовам, що динамічно змінюються. Недосконала бізнес-логіка також може виявлятися у дублюванні функцій або окремих операцій;
- низький рівень автоматизації бізнес-процесів;
- непоінформованість персоналу підприємства про процедури і правила виконання окремих завдань, функцій і операцій у зв'язку з їх слабкою формалізацією.

У зв'язку з вищезазначеними причинами промислові підприємства (наприклад, «Запоріжсталь», «Запоріжжкокс») стикаються з проблемою неефективності виконання як окремо взятих функцій і операцій, так і цілих бізнес-напрямів взагалі. Низький рівень розробленості бізнес-процесів має негативні наслідки для організації, що виражаються в наступному [3]:

- по-перше, висока тривалість виконання бізнес-процесів і значні витрати на їх реалізацію – в результаті відсутності розроблених моделей і регламентів бізнес-процесів в ході їх реалізації виникають затримки, що позначається як на якості продукції, так, внаслідок цього, і на лояльності клієнтів;

- по-друге, проблеми через звільнення ключових співробітників, які завдяки своєму досвіду і знанням стають невід'ємною частиною бізнес-процесу і в результаті їх звільнення виникають нові витрати на підготовку нового працівника і заповнення «пропусків» в бізнес-процесі;

- по-третє, помилки в роботі співробітників підприємства і в результаті цього неякісне виконання операцій, що призводить до додаткових зусиль з усунення недоліків в роботі;

- по-четверте, незадоволення співробітників і внутрішні конфлікти – відсутність чітко позначених зон відповідальності кожного співробітника в ході реалізації бізнес-процесів може привести до виникнення суперечок відносно визначення відповідальної за виконання певних функцій особи, що також позначається на мотивації працівників.

Однак слід зазначити, що у більшості підприємств бізнес-процеси в тій або іншій мірі регламентовані, але в той же час їх якість, глибина аналізу і регламентації знаходяться на недостатньому рівні. Подібна ситуація пояснюється в першу чергу тим, що менеджмент цих організацій не до кінця усвідомлює вигоди від розробки і детального опрацювання бізнес-процесів, одними з яких є наступні:

- 1) підвищення прозорості, керованості і контролюваності діяльності підприємства на всіх структурних рівнях;
- 2) зниження часу і витрат, підвищення ефективності бізнес-процесів;
- 3) можливість розвитку бізнесу (відкриття нових філій, представництв і т.д.);
- 4) комплексний розвиток підприємства – за допомогою опису бізнес-процесів і їх аналізу стає можливою їх подальша оптимізація, проектування нових бізнес-процесів, оптимізація організаційної структури і чисельності персоналу, а також ряд інших переваг і можливостей;
- 5) підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, підвищення ефективності роботи персоналу і керівної ланки;
- 6) підвищення лояльності клієнтів у зв'язку з розвитком позитивної репутації промислового підприємства [3].

Побудова та впровадження процесного підходу є прогресивним етапом розвитку будь-якої організації. Ефективність функціонування підприємства є загальною метою кожного суб'єкта господарювання. Як зазначалось вище, бізнес-процеси та управління на основі бізнес-процесів сьогодні відіграють все більшу роль в загальній ефективності діяльності промислових підприємств. Однак слід зауважити, що заради досягнення високого рівня ефективності в роботі фірми їй потрібно залучити достатньо ресурсів для проведення ідентифікації бізнес-процесів, їх аналізу, складання моделей бізнес-процесів, проведення їх оптимізації під впливом постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

Першим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи промислового підприємства є повне переосмислення застосовуваних методів та підходів в управлінні організацією. Відмова від ручного управління діяльністю, розвиток самостійності в прийнятті рішень робітниками установи, чітке формування обов'язків кожного робітника чітко збудована організаційна структура – все це є першим етапом при переході до процесного управління.

Другий етап – це ідентифікація бізнес-процесів підприємства та їх моделювання. Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом у процесному управлінні. Знижуючи ризики в діяльності підприємства та відкидаючи необхідність експериментувати зі змінами на ньому, втрачаючи при цьому значні ресурси (грошові ресурси, час та зусилля), проектування бізнес-процесів допомагає побудувати моделі всіх процесів установи, сформулювати чітке уявлення про них та зробити фундамент для їх можливої оптимізації або реінжинірингу.

Третій етап – безпосередньо налагодження всіх бізнес-процесів згідно з розробленими моделями та встановлення чітких взаємозв'язків між всіма структурними підрозділами, встановлення для них загальних цілей з метою створення клієнтоорієнтованої системи.

Останнім кроком в побудові та застосуванні процесного управління є використання BPM-систем. Подібні системи на сьогодні є найбільш затребуваними великими компаніями, які потребують нового рівня в управлінні бізнес-процесами. За допомогою цих систем компанії можуть розглядати навіть найменші операції в великій кількості бізнес-процесів компанії, всі процедури автоматично ідентифікуються та організуються цією системою. BPM-системи, на відміну від реінжинірингу, у відповідь постійно змінюваному зовнішньому середовищу дозволяють раціоналізувати та вдосконалювати існуючі бізнес-процеси та їх моделі, виключаючи необхідність створення нових процесів. Таким чином, застосування подібних систем дозволяє динамічно (не раз в декілька років як при реінжинірингу, а майже кожний місяць або тиждень) управляти бізнес-процесами підприємства будь-якої галузі промисловості [1, 2].

Необхідно зауважити, що наведені вище кроки до побудови процесного управління на підприємстві є досить загальними та не конкретизують окремі підпроцеси, роботи, функції. Також слід відзначити, що в чистому вигляді процесне управління у вітчизняних компаніях, за рідкими випадками, не зустрічається.

Практика управління вітчизняних компаній свідчить про те, що найчастіше під «процесним» управлінням розуміється синтез функціонального та процесного підходу. Багато компаній з країн СНД намагаються копіювати досвід розвинених західних компаній, які впровадили процесне управління, однак під час використання цього досвіду менеджмент вітчизняних підприємств не проводить радикальні зміни в організаційній структурі установи та не перебудовує організацію під реальні вимоги процесного підходу. Таким чином, зовні управління організацією сприймається як процесне, однак за своєю сутністю є «процесно-функціональним».

Беручи до уваги зазначені раніше загальні етапи побудови процесного управління та реалії впровадження його у вітчизняних промислових підприємствах дозволяє сформулювати наступну схему (рис. 2), яка відображала б механізм побудови процесного управління промисловим підприємством.

Детально розглянувши рис. 2, слід загострити увагу на двох принципово важливих аспектах – формування моделі функціонування підприємства та поступовий перехід до процесного управління на ньому. Важливість попереднього моделювання роботи організації є важливим етапом з огляду на те, що, на жаль, більшості вітчизняних компаній властиве впровадження певних новацій та змін на основі досвіду інших організацій без їх попереднього аналізу та адаптації до існуючих умов даної установи.



**Рис. 2. Схема переходу до процесного управління на промисловому підприємстві [3]**

Подібне моделювання, звісно, займає певний проміжок часу, однак його ефективність та важливість пояснюється наступними головними причинами:

- відпадає необхідність експериментувати з практичною роботою установи (що може нанести певну шкоду нормальному виконанню робіт), витрачаючи при цьому значні ресурси;
- знижується ризик прийняття необґрунтованого та невірної управлінського рішення щодо реорганізації діяльності всього промислового підприємства;
- з'являється можливість внесення доповнень, виправлення неточностей та помилок при формуванні моделі, що могло б спричинити суттєві втрати при їх практичному застосуванні в діяльності підприємства.

Таким чином, роль бізнес-процесів в ефективному функціонуванні промислового підприємства є вкрай важливою. Актуальність застосування процесного управління на підприємствах-товаровиробниках ґрунтується на нагальній необхідності даних установ в підвищенні власної конкурентоспроможності, зміцненні власних позицій на ринку, а також відмові від неефективних функцій та робіт, що призводять до зайвих витрат.

Маючи великий потенціал для подальшого розвитку та переходу на новий якісний рівень в функціонуванні промислові підприємства України – перш за все головних галузей вітчизняної економіки (металургійна, хімічна, автомобілебудівна, енергетична та ін.) сьогодні повинні приділяти більше уваги до аспектів процесного управління. Успішний досвід зарубіжних компаній, який є доступним, повинен стимулювати вітчизняні організації (на прикла-

ді Запорізького регіону – «Дніпроспецсталь», «Запоріжсталь», «Запоріжжкокс», «Запорізький феросплавний завод» та ін.) та слугувати їм орієнтиром в процесі реорганізації власної діяльності. Також відносно швидкому переосмисленню принципів та підходів до управління й роботи промислових підприємств буде сприяти сучасний динамічний розвиток інформаційних технологій, сучасні наукові розробки та результати багатьох наукових досліджень.

### *Література*

1. Менеджмент процесів / Під ред. Й. Беккера, Л. Вілкова, В. Таратухіна, М. Куглера, М. Роземанна; [пер. з нім.]. – М.: Ексмо, 2007. – 384 ст.
2. Білайчук А. Бізнес-процеси та BPM-системи./ А. Білайчук. - [Електронний ресурс]: Режим доступу: URL: <http://www.bpms.ru>.
3. Ісаєв Р.А. Методика опису (структуризації) бізнес-процесів промислового підприємства та її практичне застосування / Р.А. Ісаєв // Управління в організації. - 2008. - №8.
4. Ісаєв Р.А. Бізнес-інжиніринг та управління в комерційному банку. / Р.А. Ісаєв - М.: ГОЛОС-ПРЕС, 2009. - 318 с.
5. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення / Б. Андерсен /Пер. з англ. С.В. Арінічева /Наук. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РІА "Стандарти та якість", 2003. - 272 с.
6. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація. / Дж. Харрінгтон, К.С. Есселінг. - С.-Пб.: АЗБУКА БМікро, 2002. - 314 с.
7. Шеєр А.-В. Бізнес-процеси. Основні поняття. Теорія. Методи (пер. з англ. мови) / А.-В. Шеєр/ Під ред. Каменнова М.С., Громова А.І. - М.: "Весть-МетаТехнология", 1999. - 150 с.
8. Репін В.В. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. / В.В. Репін, В.Г. Єліферов. - М.: РІА "Стандарти та якість", 2004. - 408 с.

*Рекомендовано до публікації*  
д.е.н., проф. Паршиною О.А 17.04.2011 р.

*Надійшла до редакції:*  
28.03.2011 р.