

СУЧАСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бізнес-процесний підхід у менеджменті передбачає таку організацію діяльності підприємства, за якої діяльність поділяється на окремі бізнес-процеси, а управлінська система – на блоки управління. При цьому підприємство розглядається як бізнес-система, яка складається з множини бізнес-процесів, кінцева ціль яких замикається на випуску кінцевої продукції. Схематично дану систему можна розглядати як ланцюг робіт (операцій, функцій), які виконуються структурними підрозділами різних рівнів організаційної структури підприємства. Основними рисами процесного підходу є: широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям; скорочення кількості рівнів прийняття рішень; підвищення уваги до якості продукції (послуг); формалізація технологій виконання бізнес-процесів з ціллю їх автоматизації. Загальна модель процесної діяльності підприємства представлена нижче на рис. 1.



Рис. 1. Модель процесної діяльності підприємства

У бізнес-процесному управлінні виділяються наступні ключові елементи:

- вищестоячий керівник – посадова особа, яка планує і несе відповідальність за результати здійснення сітки процесів або її частини, аналізує результати й приймає управлінські рішення для забезпечення максимальної ефективності діяльності;

- власник процесу – посадова особа, яка наділена повноваженнями і відповідальністю й має у своєму розпорядженні ресурси. Власник процесу отримує завдання від вищестоячого керівника, звітується перед ним щодо ходу процесу, пропонує корегуючі проекти в області процесного управління в межах своєї компетенції;

- технологія процесу – порядок виконання різних видів діяльності; – система показників процесу – параметри продукту, показники його ефективності, задоволеність споживачів;

- управління процесом – діяльність власника процесу, зв'язана з аналізом даних про хід прийняття й виконання управлінських рішень;

- ресурси процесу – інформація й матеріальні ресурси, які власником процесу розподіляються при плануванні робіт і враховуються при розрахунку його ефективності (співвідношення витрат і результатів);

- границі процесу – встановлена зона відповідальності і компетенції власника процесу; – бізнес-функція – вид діяльності підприємства, якій властивий набір (склад) показників.

Важливою характеристикою є розмір процесу, який вимагає економічних обмежень, наприклад, число центрів обліку витрат або джерела їх формування по різних напрямках діяльності підприємства. Їх повинна бути невелика кількість, щоб не ускладнювати процес обліку і визначення результатів. Одночасно необхідно забезпечити всебічний моніторинг процесу управління. У відповідності з призначенням виділяють дві групи показників:

- 1) для оцінки ефективності процесу (показники розходу ресурсів на одиницю продукту або часу);
- 2) для задоволеності результатами процесу.

Управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен періодично контролювати хід процесу і приймати рішення (особливо у випадках відхилень фактичних параметрів від потрібних). Власник процесу здійснює оперативне управління, активно включаючись у його хід, змінюючи запланований розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки плани, але й строки, а також вимоги до результатів процесу у відповідності зі зміною ситуації, що вимагає нагального втручання.

У діяльності бізнес-системи виконання бізнес-процесів забезпечує досягнення сукупності цілей. Кожна ціль має вагу і критерій досяжності. Це дозволяє побудувати “дерево цілей”, тобто сформувати

систему показників для оцінки ефективності виконання бізнес-процесів, що дозволяє здійснювати їх контроль.

Таблиця 1

Порівняльна оцінка методів переходу до процесного управління

Базові характеристики	Системний метод описання бізнес-процесів	Метод описання “наскрізних” бізнес-процесів
Визначення бізнес-процесу	Цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи і є цінною для споживача	Цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), яка призводить до заданого кінцевого результату – виходу процесів
Аналіз діяльності підприємства	Вся діяльність розглядається як сітка процесів. Прив'язка до реальної структури організації (підприємства)	Розглядання діяльності у вигляді ланцюжків операцій, які виконуються послідовно
Методика управління процесом	Відповідає вимогам ISO 9001 / 2000	Єдина методика відсутня використовуються різні методи
Взаємодія між структурними підрозділами	Визначено і регламентовано у рамках мережі процесів	Описання в рамках “наскрізних” процесів
Документування системи управління	Повне документування діяльності	Створення додаткової документації до вже існуючої
Зміна організаційної структури	Відсутня. Оргструктура зберігається в цілому до появи об'єктивних умов, необхідних для змін	Повна зміна (перехід на матричну або проектну структуру)

Перехід до процесного управління може здійснюватися двома засобами: шляхом внесення змін в існуючу функціональну систему і шляхом реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг передбачає використання сучасних технологій управління, які ґрунтуються на формалізованому і всебічному описанні діяльності підприємства шляхом побудови інформаційних моделей у взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство розглядається як цільова відкрита соціально-економічна система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем як більш широкою системою, визначаючи місію підприємства. Саме на етапі розробки місії визначається призначення підприємства із задоволення потреб ринка.

У таблиці [1] наводиться порівняння двох методів переходу до процесного управління організацією (підприємством).

Висновки. Дослідження показали, що в будь-якій організації (підприємстві) існування бізнес-процесів – об'єктивна реальність. Однак, щоб побудувати процесну структуру управління, бізнес-процеси необхідно виділити, класифікувати й формалізувати. Не дивлячись на складність цієї процедури, такий підхід доказав свою ефективність, і саме головне – потребує його осмислення і впровадження. І це особливо важливо в кризових умовах господарювання, в яких знаходяться майже всі підприємства країни.

Список літератури:

1. Ефремов В. С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование / В. С. Ефремов // Менеджмент в России. – 2014. № 2. – С. 58–62.
2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процесов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. – С. 234–238.
3. Ревенков А. Реинжиниринг и эффективность деятельности предприятия / А. Ревенков // Проблемы теории и практики управления. – 2013, № 3. – С. 67–81.