

## ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ І ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Тревого О.І., 2003

**Розглянуто особливості структури управління підприємствами малого та середнього бізнесу, вплив технологій та інформації на процес управління, проаналізовано альтернативні методи та інструменти реструктуризації: реінжиніринг бізнес-процесів, TQM, ISO та процесно-орієнтоване управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.**

**This article discusses characteristics of the Operational Management implementing in SMB, an information influence into the process of management, alternative methods and instruments of the enterprise transformation like Business Process Reengineering, Total Quality Management, ISO, and betterment of an organization's business practices through the Activity-Based Management.**

На сучасному етапі розвитку теорії управління – в період тривалих економічних та соціальних змін – існує постійна необхідність в розвитку інструментів і методик управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Розвиток суспільства та економіки неможливий без цілої низки законів, правил, норм, алгоритму їх поведінки в цілому і складових, зокрема. Кожний об'єкт управління, в тому числі і мале підприємство характеризується істотними особливостями, відмінними від крупного господарського об'єкта, проте наукові методи управління, як правило, мають у своєму арсеналі загальні принципи та методи впливу на об'єкт управління, які потребують конкретизації та адаптування до особливостей конкретного підприємства.

Управління являє собою безперервний та цілеспрямований процес впливу на об'єкт управління. Управління є процесом, а система управління – механізмом, котрий забезпечує його процес. Система управління повинна бути динамічною та детермінованою, тобто повинна забезпечувати реакцію на зміни оточуючого середовища і взаємозв'язків між елементами, підрозділами органів управління. Якщо в організаційній структурі є елемент, дії якого не впливають на поведінку системи і не реалізують жодну з цілей її функціонування, то цей елемент є непотрібний в системі [1].

Процес управління відбувається в умовах невизначеності і для нього є характерним необхідність врахування значної кількості зовнішніх та внутрішніх змінних. Наука управління уможливорює систематизувати, аналізувати управлінський процес і розробляти рекомендації щодо його оптимізації тощо [1, 2].

Для реалізації функції управління створюється апарат, структура якого визначається ланками та кількістю ієрархічних рівнів управління. Організаційна структура управління повинна забезпечувати єдність, стійкість зв'язків між її складовими елементами і надійне функціонування системи в цілому. Розумно створена структура системи управління значною мірою визначає її ефективність. Вона пов'язує окремі елементи в єдине ціле, істотно впливає на форми та організацію планування, оперативного управління, методи

організування робіт та їх координацію, дає можливість визначити і порівняти результати діяльності кожної ланки системи. Структура впливає на технологію управління, визначає завдання щодо оптимального розподілу інформації, використання управлінської техніки та інструментарію при підборі та розміщенні кадрів [1].

Помилки в структурі управління призводять до зниження не лише ефективності функціонування системи управління, але й підприємства в цілому. Процес визначення стратегії підприємства передуює формуванню організаційної структури управління, тому остання повинна вчасно реагувати на її зміни. Американські консультанти з питань управління зауважили, що в практиці здійснення реструктуризації підприємства роботи по усуненню недоліків в структурі управління становлять близько 75 % загального обсягу робіт [2].

Результати проведеного нами дослідження шляхом анкетування господарської діяльності серед малих та середніх підприємств виробничих галузей у Західному регіоні України показали, що керівники багатьох підприємств (більше 50 % опитаних) висловлюють незадоволення та занепокоєння існуючим станом справ на підприємствах, що спричинене неефективним функціонуванням керуючих систем і створює необхідність проведення заходів щодо їх коригування та вдосконалення. Структурні зміни економіки, необхідність впровадження нових виробничих, управлінських та інформаційних технологій, освоєння нових видів робіт та послуг з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагають змін у стратегіях підприємств. Зміна стратегії передбачає необхідність внесення відповідних змін в організаційну структуру управління, процес управління та механізми мотивації працівників. *Процес управління* є філософією управління, який розглядає підприємство як сукупність робіт, згрупованих для виготовлення певних видів продукції та надання послуг споживачам [6].

Аналізуючи виробниче підприємство, потрібно враховувати, що в умовах ринкової економіки існує поняття “старіння” організаційної структури управління незалежно від галузі, до якої воно відноситься [3]. Результати досліджень підприємств Західного регіону показують, що з метою удосконалення організаційної структури управління відбуваються зміни у перерозподілі функцій і завдань між працівниками, оскільки традиційний підхід не забезпечує ефективного управління та функціонування підприємства в цілому. Насамперед такі зміни пов’язані із необхідністю впровадження нових техноструктур та удосконалення інформаційного забезпечення, налагодження інформаційних технологій.

Крім того, існує істотна ймовірність морального старіння певних функцій, які виконуються персоналом незалежно від особистих якостей людини, яка займає відповідну посаду. Функціональне старіння спричиняється ростом технократії, що впливає на процес прийняття управлінських рішень та діяльність управлінців найвищих ланок управління, до повноважень яких і відносять право прийняття радикальних заходів щодо підвищення ефективності організаційної структури управління. Управлінці натомість надто захоплені традиційними методами управління, щоб ефективно використовувати новітні технологічні можливості. Без перебільшення можна сказати, що у такому разі обов’язки та функції управлінців вищих ланок стають частково “церемоніальними”, а основні рішення приймаються персоналом нижчих ланок, який безпосередньо контролює техноструктуру підприємства [3, с. 51].

Інформація є основою процесу управління, а праця управлінця складається із процесів її аналізу та оброблення. Рівень організації збирання, оброблення і перетворення інформації, рівень інформаційної технології безпосередньо впливає на ефективність управління. В теорії управління прийнято визначати інформацію як сукупність даних про зміни в системі і довкіллі. Це дає доступ до знань про конкретний об'єкт управління та обмін даними між управлінським персоналом. Таке визначення є цілком достатнє для врахування його у процесі вивчення проблем управління на підприємстві [1]. Одним із перспективних методів налагодження інформаційних потоків є залучення до процесу управління сучасної техніки та продуктів програмного забезпечення для обробки інформації, що передбачає забезпечення кадрами відповідної кваліфікації для їх обслуговування. У таблиці наведено результати аналізу впливу інформаційних технологій на підвищення ефективності удосконалення процесу управління на підприємстві [5, с. 614].

### **Вплив інформаційних технологій на підвищення ефективності процесу управління на підприємстві**

<b>Вплив</b>	<b>Наслідки впливу</b>
Автоматизаційний	Можливість обмеженого використання людської праці в процесі управління
Інформаційний	Доступ до інформації про процес управління для кращого його розуміння
Зміна послідовності	Зміна послідовності етапів процесу і забезпечення їх паралельного виконання
Контрольний	Здійснення постійного контролю над об'єктами процесу управління
Аналітичний	Удосконалення методів аналізу інформації і процедури прийняття управлінських рішень
Географічний	Координування процесів, що здійснюються на великих віддальх
Інтеграційний	Координування різноманітних завдань та процесів управління
Інтелектуальний	Можливість збору і розподілу інтелектуальних активів
Об'єднуючий	Відпрацювання щодо усунення недоліків та розривів в процесі управління

Джерело: Harvard Business School Press from *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology* by Thomas H/ Davenport (Boston, 1993), p. 51.

Проблеми підвищення ефективності управління підприємством у сучасному динамічному середовищі вимагають дослідження нетрадиційних (інноваційних) методів управління, що дасть змогу приймати стратегічно правильні управлінські рішення, застосовувати необхідні інноваційні підходи, здатні забезпечити успіх у довготривалому періоді. Одним з таких підходів є *процесно-орієнтоване управління*, відоме також, як АВМ (*Activity-based Management*), що розвинувся з фінансового інструменту – процесно-орієнтованого обліку витрат АВС (*Activity-based Costing*), і став альтернативою ефективного управління підприємством. Процесно-орієнтоване управління як управлінський інструмент дає можливість не тільки зменшувати витрати шляхом усунення робіт, що не створюють доданої вартості, але й відповідно підвищувати прибутковість та приймати управлінські рішення, орієнтуючись на потреби споживачів та ігноруючи ієрархічне протистояння. Процесно-орієнтоване управління – це методологія, що дає змогу підприємству одночасно підвищити вартість випущеної продукції для споживачів та рівень прибутковості підприємства шляхом фокусування на завданнях внутрішнього організування підприємства та підходів до їх розв'язання [7].

Процесно-орієнтоване управління АВМ створює методологію забезпечення персоналу необхідною інформацією та залучення відповідних ресурсів, оперуючи на рівні завдань та бізнес-процесів. Така методологія дає змогу підприємствам підвищувати ефективність їх діяльності. *Бізнес-процес* – це будь-яка операція чи набір операцій, результат виконання яких створює додану вартість до товару (робіт чи послуг) [7].

Існує кілька підходів до удосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Один з таких підходів знайшов своє відображення в системі загальноприйнятого управління якістю *TQM* (*Total Quality Management*), що передбачає поетапне проведення змін на підприємстві шляхом вивчення причин виникнення кризових явищ з метою запобігання їм та проведення стратегічного аудиту. Стратегічний аудит передбачає розробку індикаторів досягнення результатів діяльності підприємства на основі аналізу ринку і поведінки споживачів, стратегічних цілей і переваг підприємства, систематизацію чинників впливу на розвиток підприємства з урахуванням меж функціонуючих бізнес-процесів підприємства [7].

Міжнародні стандарти удосконалення бізнес-процесів типу *ISO 9000* ґрунтуються на розумінні того, що будь-яка робота виконується як процес. Схематично модель процесу, що використовується в стандарті *ISO*, виконана в форматі *IDEF0*, що є одним з інструментів (продукт програмного забезпечення) для моделювання бізнес-процесів, зображена на рис 1. Будь-який процес є набором операцій, що має вхідний продукт у вигляді матеріальних та нематеріальних ресурсів, створює додану вартість до нього та забезпечує вихідний продукт, який є матеріальною чи нематеріальною продукцією [4].

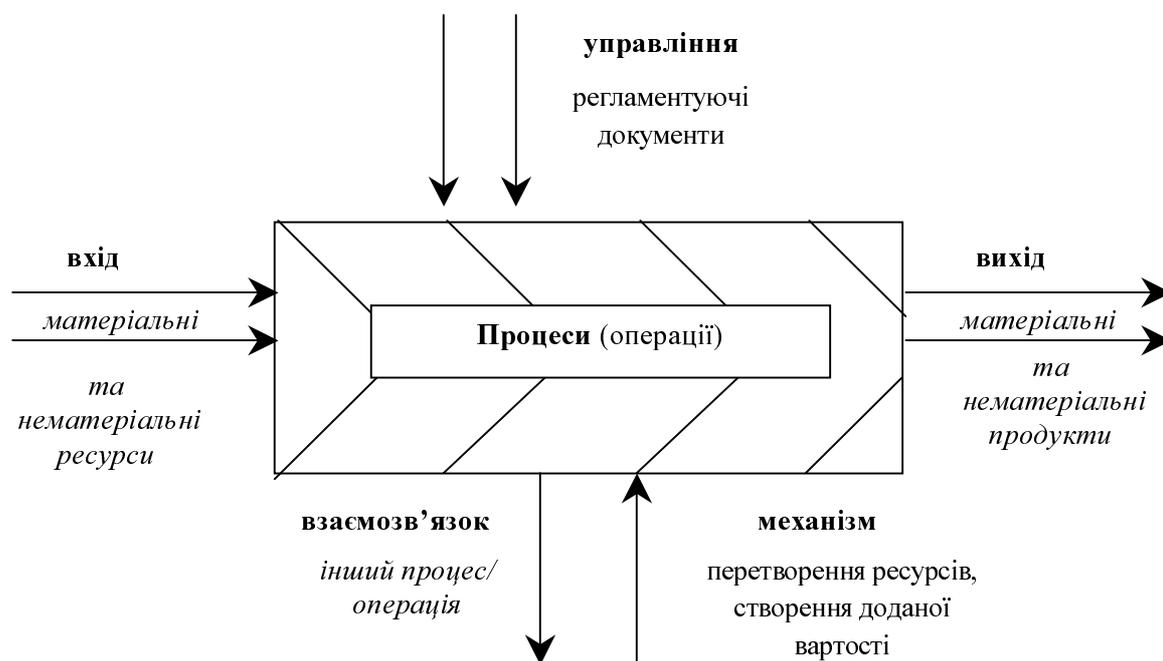


Рис. 1. Модель бізнес-процесу у стандарті *IDEF0*

З точки зору стандартів *ISO 9000* процесами необхідно управляти у двох напрямках: по-перше, – через структуру і роботу самого процесу, всередині якого є потоки інформації та продукції; по-друге, – через якість продукції та інформації, що формується всередині структури процесу [4].

Сучасна теорія управління пояснює загальне керівництво якістю *TQM*, як управління ефективністю якого досягається через формування організаційної структури управління підприємства, а також управління бізнес-процесами [4]. Побудова організаційної структури більшості підприємств (за результатами проведеного анкетування серед виробничих підприємств західних областей України) незалежно від галузі та організаційно-правової форми була орієнтована на організаційно-виробничу структуру підприємства; створення ієрархічної, авторитарної системи управління, непрозорої і найчастіше неадекватної системи контролю, що ускладнює мотивацію персоналу до продуктивної праці. Недоліки такої структури полягають у її інертності та неадекватності, що проявляється через затримки в адаптації до змін зовнішнього середовища підприємства; складності підтримки якості товару/послуг, необхідної споживачу; дублюванні функцій підрозділами підприємства, що призводить до збільшення накладних витрат і затягування процесу прийняття управлінських рішень.

Однією з багатьох проблем на підприємстві, реструктуризацію якого здійснював Український центр післяприватизаційної підтримки підприємств (УЦПП) (тепер *Strategic Consulting Group SCG*), було те, що запит на зниження ціни продукції надходив спочатку до відділу збуту, який, не маючи системи можливих знижок, передавав її на розгляд директору (у випадку його відсутності ніхто не мав повноважень вирішувати таке питання). Далі запит передавали до економічного відділу, який оформляв висновок щодо можливості зниження ціни. Зауважимо, що у процесі ціноутворення на таких підприємствах ринкові чинники не враховувалися (у тому числі й еластичність попиту), що, в остаточному підсумку, призвело до втрати ринків збуту. Дублювання функцій кількома відділами призводить до збільшення собівартості продукції. Природно, що підприємство від такої організації процесу ухвалення рішення істотно страждало – покупець або купував аналогічну продукцію у конкурентів, або домагався демпінгових цін. Таким чином, підприємство, втративши можливість цінової конкуренції при відсутності диференційованої продукції і торговельної марки, зазнало відчутних збитків. Оскільки підприємство працювало на короткотривалу перспективу, говорити про усунення кризи ліквідності і зниження дефіциту оборотного капіталу не довелось [6].

Цей приклад демонструє недоліки лінійно-функціональної організаційної структури (рис. 2), що усуваються за допомогою впровадження реінжинірингу бізнес-процесів та впровадження процесно-орієнтованої структури управління (рис. 3).

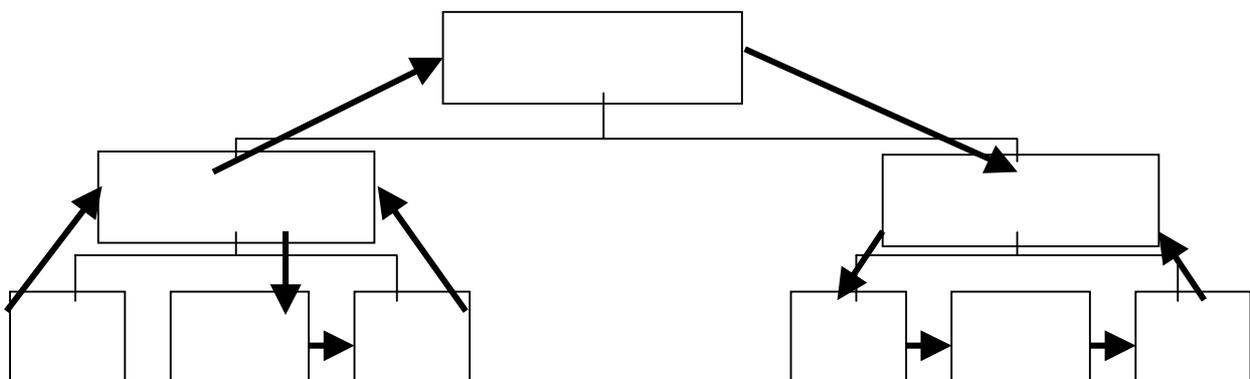


Рис. 2. Органіграма лінійно-функціональної структури управління

Перехід до "символічного управління", тобто до делегування повноважень персоналу підприємства дає змогу залучити співробітників до бізнес-процесів, кінцевою метою реалізації яких є задоволення потреб споживача. Як свідчить практика [6], завдяки "символічному управлінню" позитивні результати досягаються швидше за рахунок підвищення мотивації працівників. Внаслідок переходу до впровадження процесно-орієнтованого управління, дублювання функцій усувається.

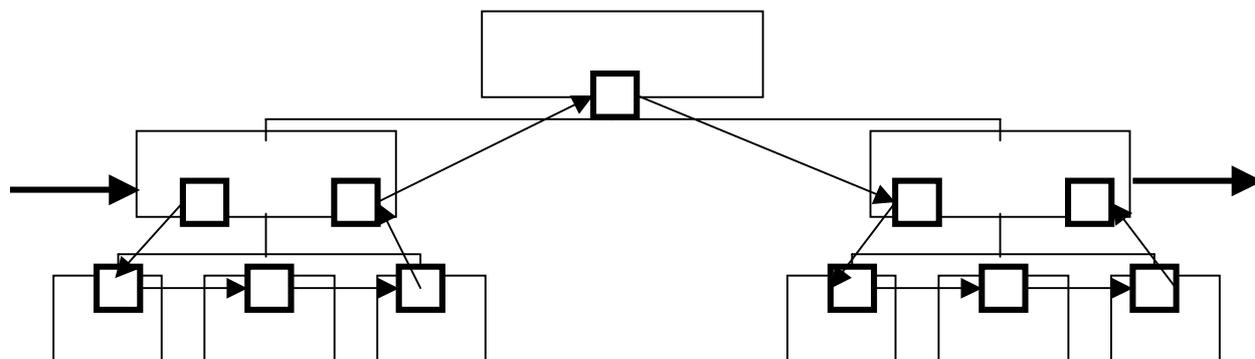


Рис. 3. Органіграма процесно-орієнтованої структури управління

В основу переходу від лінійно-функціональної організаційної структури управління до процесно-орієнтованої (або точкової трансформації підприємства) покладено реалізацію ланцюжка створення споживчої вартості товару/послуг (рис. 3), орієнтованої на потреби споживача. Тільки після цього внаслідок еволюції, а не революції, доцільно вдаватися до реорганізації організаційної структури, яка підтримуватиме функціонування підприємства в цілому [6].

На сучасному етапі розвитку науки управління в розвинутих країнах існує безліч теорій управління змінами та підходів до удосконалення бізнес-процесів на підприємстві: інжиніринг, реінжиніринг, бізнес-інжиніринг, бізнес-моделювання, процесно-орієнтоване управління тощо. Усі вони передбачають побудову формальних методик управління змінами на підприємствах, які повинні забезпечуватись сучасними інформаційними технологіями і засобами моделювання. Переважна більшість таких методик орієнтована насамперед на управління змінами бізнес-процесів і докорінну їх реструктуризацію [4]. *Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП)* – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращань в таких ключових для сучасного управління показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [6].

Розвиток реінжинірингу бізнес-процесів розпочинається з публікації статей, написаних Хаммером (Hammer) та Давенпортом і Шортом (Davenport and Short) наприкінці 80-х років ХХ ст., проте термін РБП на сучасному етапі не є широко використовуваний на відміну від більшості теорій, на яких він ґрунтується. Оскільки розвиток процесно-орієнтованого управління розпочався із запровадження загальноприйнятого управління якістю *TQM* у 1980-х рр., багато методів системи *TQM* змушують інакше оцінювати підприємницьку діяльність та методи управління бізнес-процесами (*Business Process Management*, або *BPM*). Серед них: метод аналізу процесів (*Method for Analyzing Processes*, або *MAP*), внутрішня оцінка діяльності підприємства (*In-Department Evaluation of Activity*, або *IDEA*), аналіз переосмислення процесів (*Process Perception Analysis*, або *PPA*),

управління якістю процесів (*Process Quality Management*, або *PQM*). Всі вони відіграють важливу роль в здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві [6].

РБП – це інструмент, спеціально розроблений з метою використання його за обставин, коли організаційна структура підприємства та управління вимагають масштабних змін, забезпечити які існуючі схеми покращання процесів не в змозі. Проте РБП не є інструментом постійного покращання. Якщо на підприємстві попередньо проводилась реструктуризація, тоді в подальших процесах управління необхідно використовувати методи та інструменти для здійснення безперервних удосконалень (*continuous improvement*), що мають технологічний характер, які потрібно застосовувати задля успішного функціонування підприємства в цілому.

Оскільки реінжиніринг не можна назвати новим методом управління і його теоретичні основи були закладені ще в 80-х роках, проте практична апробація великими іноземними компаніями успішно розпочалась ще на початку 90-х років. Зокрема, за даними Ernst & Young 100 найбільших банків Північної Америки витратили у 1997 р. приблизно 2,8 млрд. дол. лише на реінжиніринг управлінських підрозділів своїх компаній. Темп зростання ринку інструментальних засобів та продуктів програмного забезпечення для РБП за останні роки в середньому становив 40 % у рік [5, 6].

Проте впровадження РБП в Україні має певні особливості, пов'язані зі спадщиною, що дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою. Так, реінжиніринг допускає такі зміни в організації бізнесу вітчизняних компаній, як: скасування менталітету "плановиків"; трансформацію бюрократичної системи управління підприємства у процесно-орієнтовану побудову організації; орієнтацію на потреби споживача, а не на процес виробництва; оптимізацію організаційної структури підприємства, тобто підпорядкування її споживчому ринку [5, 6].

Саме реінжиніринг як революційний метод точкової/комплексної трансформації уможливило не лише контролювати прибутковість фінансово-господарського стану підприємства, але й забезпечити українським підприємствам, зокрема сектору малого та середнього бізнесу довготермінові перспективи розвитку і зростання. Для ефективного впровадження реінжинірингу необхідно абстрагуватися від існуючого функціонального організування управлінського процесу, розпочинаючи з аналізу існуючих методів управління на підприємстві. Природно, що керівництву підприємства необхідно бути рішучим для здійснення реструктуризаційних процесів, що є наслідком переосмислення процесу управління. Постійний процес зміни на різних рівнях організування структури управління є визначальним чинником бізнес-середовища вітчизняного підприємства, особливо малого і середнього бізнесу.

1. Кноринг В.И. *Искусство управления: Учебник.* – М., 1997. 2. Борышев Д.Н., Семенцов С.П. *История управленческой мысли.* – М., 1986. 3. *Современные методы внутрифирменного управления в капиталистических странах / Под ред. – Ю.П. Васильева.* – М., 1971. 4. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. *Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”.* Модуль 6. – М., 2000. 5. Чейз, Рифард, Б, Эквилайн, Николас, Дж., Якобс, Роберт, Ф. *Производственный и операционный менеджмент.* 8-е изд. – М., 2001. 6. Щегильська О. *Реінжиніринг бізнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку*// “Управление компанией”. – №1 – 2, січень 1999. 7. Тревого О., Фецуур Р.В. *Процесно-орієнтоване управління в структурі логістики підприємства* // Зб. наук-практ. конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – 2002.