

Косенко Аліса Володимирівна,

к. держ. упр., доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту,

Харківський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України,

м. Харків

ORCID 0000-0002-4006-2295;

Ваніна Яна Адольфівна,

к. держ. упр.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту,

Харківський регіональний інститут державного управління

Національної академії державного управління при Президентові України,

м. Харків

ORCID 0000-0003-3587-4886

УДК 351.8:658

doi: 10.34213/ap.20.02.07

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Стаття присвячена актуальним питанням удосконалення управління бізнес-процесами підприємств. Розглянуто та проаналізовано сутність управління на основі бізнес-процесів, переваги підприємств від його впровадження. Узагальнено ключові засади формування бізнес-моделі підприємства. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах глобалізації та європейського прагнення України. Виокремлено методи удосконалення управління бізнес-процесами, зокрема такі методи як: безперервне вдосконалення, методика швидкого аналізу рішення, реінжиніринг, бенчмаркінг.

Ключові слова: бізнес-процес; управління; перепроєктування; реінжиніринг; бенчмаркінг.

Постановка проблеми. В сучасних умовах невизначеності, складності та мінливості головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, дослідження змін в їх потребах та поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку [3]. Також одним із таких важливих факторів є розвинена та удосконалена система адміністрування бізнес процесами організації, що дозволяє компаніям займати та утримувати досить значну частку ринку, як в середині країни так і поза її межами, допомагає сформувати досить високі прибутки за відносно низьких витрат і задовольняти бажання споживачів. З огляду на світові тенденції вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії вже сьогодні нові управлінські технології та інші підходи до прийняття управлінських рішень.

Більшість підприємств не враховують необхідність покращення адміністрування бізнес процесів. Унаслідок цього компанії, в яких налаштоване управління ними, виштовхують їх з ринку. Особливо це помітно в період кризи, коли ринок припиняє зростати або скорочується. Тоді обсяги продажів швидше за всіх втрачають підприємства, які не мають чіткого плану дій.

Світовий досвід показує, що сучасний динамічний розвиток ринку товарів і послуг, зростання конкуренції, низький обсяг проведення інновацій на

підприємствах, що призводить до зниження конкурентоспроможності продукції та появі бар'єрів у міжнародній торгівлі, сировинної орієнтації експорту, зумовлюють потребу пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Все це зумовило актуальність проведених досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основні проблеми управління бізнес-процесами висвітлено у наукових роботах сучасних вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Б. Андерсена, О. Данченко, Г. Калянова, О. Полінкевич, В. Пономаренко, М. Робсона, А. Таранюк, В. Тупкала, М. Фентона, М. Хаммера, Дж. Чампі, А. Шеєра та ін. Проте аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної теми показує, що методичні та практичні розроблення, що стосуються управління підприємствами торгівлі на основі удосконалення бізнес-процесів, ще мало досліджені.

Для вирішення поставлених питань потрібно комплексно розглянути сутність процесного підходу до адміністрування, особливості бізнес-процесів підприємства та способи їх удосконалення

Мета статті полягає у дослідженні розвитку теоретичних засад управління бізнесом у сучасних умовах господарювання, аналізі сучасних аспектів та визначення основних напрямів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження показали, що застосування процесного підходу в управлінні підприємством дає змогу знизити витрати і підвищити якість продукції та послуг, отримати необхідну інформацію про поточний стан ведення бізнесу. Керівництво отримує унікальну можливість приймати своєчасні і стратегічно правильні рішення щодо подальшого існування підприємства. Основою процесного управління є бізнес-процеси [3]. Узагальнюючи теоретичні розробки у сфері процесного управління, найбільш влучним можна вважати таке визначення, в якому міститься не тільки виконання будь-яких функцій, але обов'язкове досягнення цілей і створення цінності для споживачів. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або кілька ресурсів, а внаслідок цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача [4].

Не кожен процес, що здійснюється на підприємстві, можна назвати бізнес-процесом, навіть якщо цей процес призводить до створення продукту, що представляє цінність для споживача. Відмінною особливістю бізнес-процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відображає певний напрям господарської діяльності, результатом якого є отримання прибутку. Виробнича діяльність підприємства, метою якої є реалізація виготовленого продукту, є бізнес-процесом, якщо в результаті продажу виробленої продукції підприємство отримає прибуток, оскільки метою створення будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Отже, бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку.

Аналізуючи діяльність будь-якого підприємства на основі процесного підходу, перш за все зосереджуємо увагу на якості та ефективності організації бізнес-процесів, що протікають в умовах провадження звичайної діяльності. Сам бізнес-процес є впорядкованою сукупністю логічних операцій та послідовних дій, а його кінцевим результатом є готова продукція або технологічно завершений компонент, необхідний споживачу (зовнішньому або внутрішньому). Часто в науковій літературі зустрічається поділ бізнес-процесів на основні

(виробничі, збутові, маркетингові процеси) та допоміжні (кадровий, ресурсний, логістичний менеджмент). Відповідний розподіл важливості бізнес-процесів є вкрай умовним та не несе належного змістового навантаження, що обумовлене специфікою діяльності кожного конкретного підприємства, для якого окремі допоміжні процеси можуть набувати характеру основних [2].

У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища, підприємства, організаційна побудова яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не в змозі забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження відповідних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. За таких умов ведення бізнесу більш дієвим слід вважати процесний підхід до управління, який є одним із небагатьох способів для підприємства залишатися конкурентоспроможним. Саме тому функціонування підприємств відзначаються необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Фахівці у сфері процесного управління виділяють такі основні переваги використання процесного підходу [5]:

- високий мотиваційний складник. Саме процесний підхід дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість у якісному виконанні своєї роботи;
- зниження навантаження на керівників, оскільки відповідальність розподіляється між власниками процесів;
- висока гнучкість і адаптивність системи управління, зумовлені здатністю системи до саморегулювання і природною орієнтацією на споживача;
- висока динамічність системи та її внутрішніх процесів, зумовлена сильною вертикальною інтеграцією ресурсних потоків і загальною зацікавленістю в підвищенні швидкості обміну ресурсами;
- значне зниження впливу і сили дії бюрократичного механізму, що дає змогу економити тимчасові і фінансові ресурси;
- висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації і контролю;
- можливість глибокої комплексної автоматизації.

Необхідно враховувати те, що в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємствам для швидкої адаптації до різних змін необхідно оптимально використовувати власні ресурси і підвищувати якість бізнес-процесів.

Основними компонентами будь-якої системи управління є керуюча та керована підсистеми. У системі управління бізнесом об'єктом управління (керованою підсистемою) виступає безпосередньо бізнес з урахуванням його визначеного економічного змісту, тоді як суб'єкти управління (керуюча підсистема) можуть бути представлені як власниками бізнесу, так і найманими спеціалістами (менеджерами) різних рівнів. Зрозумілим є те, що управління бізнесом як складний та комплексний процес має здійснюватися відповідно до системи науково обґрунтованих принципів.

Ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому дуже важливе формування системи вдосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження встановлено, що нині наявні декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг, методологія безперервного удосконалення, реінжиніринг, поєднання функціонального і процесного підходів [1] (табл. 1).

Цілі, принципи і методи вдосконалення управління
бізнес-процесами підприємств

Цілі	Мінімізація витрат; скорочення втрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо
Принципи	Мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль над бізнес-процесом, скорочення кількості узгоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів (зменшення кількості "входів", об'єднання робіт тощо); автономність процесів; усунення розривів у технологічному ланцюжку; створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу тощо
Методи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Безперервне вдосконалення: детальний і системний розгляд наявного процесу для пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо це необхідно, кардинального перепроєктування 2. Методика швидкого аналізу рішення: увага концентрується на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів 3. Реінжиніринг BPR: радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності (витрати, якість, результативність тощо) 4. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз процесів господарювання конкретного підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують такі самі або подібні процеси, проте функціонують краще, для покращення поточної діяльності

Різні назви передбачають різний підхід до вдосконалення та підвищення ефективності протікання бізнес-процесів, але всі вони покликані виконати ряд функцій для покращення роботи підприємства. Удосконалені бізнес-процеси мають відповідати вимогам якості та сучасності і в той же час бути зрозумілими. Відбувається інтеграція різних завдань в одне для пришвидшення роботи, в той же час має бути розроблено декілька сценаріїв для ситуацій різної складності.

Необхідність удосконалення управління бізнес-процесами викликана змінами умов зовнішнього середовища, тому доцільно своєчасно впроваджувати коригувальні та запобіжні дії щодо ліквідації або зниження впливу негативних чинників, а також згладжування циклічних коливань зовнішньої середовища. Таким чином, керівники підприємства повинні насамперед враховувати зміни ринкового середовища, регулярно порівнювати якість виробленої продукції з продукцією конкурентів, активно впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу не тільки в виробничу, а й в управлінську діяльність [3].

Важливе місце займає максимальна прямоточність процесу, яка характеризується мінімальною кількістю входів та виходів, що дозволяє максимально автономізувати бізнес-процеси одночасно з централізацією обміну інформацією та створенням центральної інформаційної бази підприємства. Також, робочими напрямками удосконалення бізнес-процесів є скорочення часових параметрів процесу та усунення зайвих (задовгих) потоків, адже швидкість та актуальність процесів напряму відображується у дохідній статистиці підприємства. Найважливішим напрямом є максимальна ресурсна ефективність

бізнес процесу. Це означає, що всі попередні удосконалення будуть ефективні лише у комплексі з введенням ресурсо- та енергозберігаючих методів для максимальної віддачі за мінімальних вкладень.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси і здійснювати їх якісне перетворення шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднання декількох невеликих процесів в один великий. Керівник процесу повинен швидко реагувати на вимоги часу і розробляти нові адаптовані процеси, замінюючи за необхідності старі, які не відповідають потребам кінцевого споживача і не забезпечують досягнення бажаної результативності.

На основі розглянутих вище концепцій удосконалення бізнес-процесів можна виокремити низку практичних рекомендацій для вітчизняних підприємств:

- формування гнучкої системи організації виробничих процесів;
- розроблення розвинутої мережі надійних постачальників;
- розроблення виробничих програм, орієнтованих на ощадливе, бездефектне виробництво з оптимальною послідовністю виробничих операцій;
- організація безперервного процесу контролю якості та аналізу можливих виробничих втрат; – орієнтація компанії на цілковите задоволення потреб споживачів;
- формування високого рівня корпоративної культури в компанії разом з цілковитим розумінням, прийняттям місій та головних цілей організації як з боку найвищого керівництва, так і з боку основного персоналу компанії.

Саме завдяки аналізу відмінностей та схожих позицій у методах удосконалення протікання бізнес-процесів можливим стає вибір напряму дій виходячи з деталізації поставленого завдання та можливостей, що надають різноманітні варіанти комбінування, систематизації та почергового використання можливих методів покращення бізнес-процесів. Ефективний менеджмент бізнес-процесів є одним з ключових напрямів інновацій та удосконалення діяльності підприємств.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В процесі проведення аналізу особливості управління бізнес-процесами підприємств розглянуто сучасні системи організації ефективного функціонування логістичних бізнес-процесів Головними рисами, що об'єднує розглянуті концепції, є безперервність реалізації вдосконалення наявних бізнес-процесів та клієнтоорієнтованість.

Системи управління, які діють на більшості підприємствах, вже давно не відповідають сучасним вимогам динамічного ринкового середовища, який постійно змінюється внаслідок адаптації до всезростаючих потреб споживачів та відносно конкурентів. Раціональне управління бізнес-процесами дають змогу реалізовувати встановлені стратегічні цілі, що підвищить економічну ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції. Виникає необхідність формування механізму удосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Перспективними напрямками досліджень є оцінювання ефективності заходів з оптимізації бізнес-процесів підприємства відповідно до пропонованих змін, практичні аспекти їх реалізації на підприємствах України.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність / Європейський ун-т. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
2. Лазоренко Т. В., До Тхі Мінь Тхао. Концептуальні засади організації управління бізнес-процесами сучасних логістичних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч. I. С. 148–151.
3. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22, ч. III. С. 22–26.
4. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.
5. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Ed. 2. Berlin : Springer, 2012. 404 p.

Kosenko A. V.,

*PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of Economic Policy and Management Department, KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0002-4006-2295;*

Vanina Y. A.,

*PhD in Public Administration,
Associate Professor of Economic Policy and Management Department, KRI NAPA, Kharkiv
ORCID 0000-0003-3587-4886*

IMPROVING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN UKRAINE

The paper considers the issues related of business process management in Ukraine. The essence of management based on business processes and enterprise benefits from its implementation are considered and analyzed. The current state of the economy is found to be characterized by low innovation activity, so it is necessary to redesign business processes at enterprises.

In the modern world, the topic of improving business process administration is quite relevant and plays an important role in the organization's management system. An important task in the activity of any enterprise is to organize an effective management system that can provide the necessary competitiveness in a market economy. The administration system itself is central to the enterprise; improving business process management can provide the company with a rapid response to changing market conditions, with allowable (minimal) costs.

The classification of trade enterprise business processes has been developed. The basis for the classification of business processes contains four basic categories such as: core business processes, support business processes, business development processes and auxiliary business processes. The necessity of forming a mechanism for improving business processes has been proved, which, under conditions of uncertainty, allows adapting the system of management of trade businesses to changes in the external environment.

The article also addresses the issue of reengineering logistics processes at the enterprise as a necessary measure for the effective implementation of modern tools for optimizing logistics processes, in the context of introducing the strategic concepts of logistics management systems previously mentioned. The authors provided practical recommendations to domestic enterprises on optimization of logistics systems, the main of which is the formation of a flexible industrial structure of the enterprise, direct orientation of enterprise management to meet the needs of the end user, organization of continuous process of product quality control and the high-level formation of corporate culture at all levels of management of the organization. Effective business process management is one of the key areas of innovation and improvement of enterprises.

Keywords: business process; management; redesign; reengineering; benchmarking.

References

1. Arefieva, O.V., Lutska, T.V. (2009). *Biznes-protsesy pidpriemstv sfery posluh: factory, formuvannya, konkurentospromozhnist. Yevropeyskyi un-t. Kyiv: Vyd-vo Yevropeiskoho un-tu* [in Ukrainian].
2. Lazorenko, T.V., Do, Tkhi Min Tkhaio. (2019). *Kontseptualni zasady orhanizatsii upravlinnia biznes-protsesamy suchasnykh lohistychnykh system* [Conceptual bases of organization of business processes management in modern logistics systems]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 23, part I, 148–151* [in Ukrainian].
3. Olshanskyi, O.V. (2018). *Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia* [Business processes management of trade enterprises and methods of their improvement]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 22, part III, 22–26* [in Ukrainian].
4. Ponomarenko, V.S., Minukhin, S.V., Znakhur, S.V. (2013). *Teoriia ta praktyka modeliuвання biznes-protsesiv* [The theory and practice of business processes modeling]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU [in Ukrainian].
5. Weske, M. (2012). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Ed. 2. Berlin: Springer.

Надійшла до редакції 10.10.2020 р.