

МОДЕЛЬ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

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 пропонується 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 [1].

Узагальнюючи сучасні теоретичні та прикладні дослідження з проблем управління бізнес-процесами, варто виділити їх основні характеристики:

- технологія бізнес-процесу – зміст та послідовність робіт;
- межі процесу – операції, що характеризують його початок та завершення;
- власник процесу – працівник підприємства, який несе відповідальність за результати процесу;
- ресурси процесу – сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових та інших ресурсів для здійснення процесу;
- параметри процесу – характеристики, що дають змогу оцінювати ефективність і результативність процесу;
- споживач результатів процесу – зовнішній або внутрішній суб'єкт, який отримує результат здійснення процесу;
- входи процесу – сукупність вхідних об'єктів у вигляді сировини, товарів, інформації, що перетворюються на виходи в результаті виконання процесу;
- виходи процесу – продукція, товар, послуга, що є результатом здійснення процесу [2].

Вагоме місце в управлінні бізнес-процесами підприємства значне місце займає моделювання бізнес-процесів, основними завданнями якого є:

- 1) забезпечити розуміння структури підприємства і динаміки, що відбуваються в цьому процесі;
- 2) забезпечити розуміння поточних проблем організації і можливостей їх вирішення;
- 3) переконатися, що замовники, користувачі і розробники однаково розуміють цілі і завдання підприємства;
- 4) створити базу для формування вимог до програмного забезпечення, що автоматизує бізнес-процес підприємства.

Модель управління бізнес-процесами підприємства включає такі етапи:

- 1) прийняття управлінського рішення про формування бізнес-процесів підприємства (визначення мети, цілей, завдань управління бізнес-процесами, аналізування зовнішнього і

внутрішнього середовища, дослідження потреб споживачів, оцінювання ресурсного потенціалу для впровадження бізнес-процесів);

2) розробка управлінського рішення щодо впровадження бізнес-процесів (визначення показників та критеріїв оцінювання ефективності бізнес-процесів; оцінка альтернативних варіантів і вибір оптимального варіанта бізнес-процесів; розрахунок показників ефективності та оцінки якості бізнес-процесів);

3) реалізація управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів включає безпосередньо реалізацію бізнес-процесів та контролювання даного процесу;

4) оцінювання ефективності побудови та управління бізнес-процесами на підприємстві;

5) розробка заходів удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

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.

Для моделювання бізнес-процесів використовуються декілька різних методів, основою яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтований підходи до моделювання. Можна виділити такі основні методи розвитку бізнес-процесів [3]:

1) методика швидкого аналізу ґрунтується на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення;

2) в основі методики ідеалізації бізнес-процесів лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці;

3) головною метою статистичного управління процесами бізнесу є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію;

4) метод структуризації функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу;

5) метод аналізу робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача;

6) перепроєктування бізнес-процесів – це методика поліпшення, що заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства. О. Гончаровою [4, 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;

7) бенчмаркінг – це систематичний метод визначення, розуміння та творчого розвитку проектів, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується. За використання бенчмаркінгу бізнес-процесу ключові процеси ідентифікуються і порівнюються з кращими

еквівалентними процесами для визначення небажаних розбіжностей. Зазвичай для бенчмаркінгу визначають декілька організацій, які функціонують краще, ніж організація, що проводить це дослідження;

8) методика швидкого аналізу рішення (Facial Affect Scoring Technique – FAST) є новітнім підходом, розробленим для швидкого поліпшення бізнес-процесу. FAST-підхід базується на одно- або дводенному аналізі, в ході якого визначаються джерела проблеми. Типовим поліпшенням, за умови застосування цього підходу, є зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок на 5–15 % [5];

9) реінжиніринг бізнес-процесу – це найбільш радикальний з усіх методів, оскільки заснований на абсолютно новому погляді на цілі процесу і кінцеві результати, які повинні бути досягнуті. По суті, реінжиніринг бізнес-процесу передбачає не його розвиток, а його створення.

Відповідно до визначення М. Хаммера й Дж. Чампі, наведеного у роботі [2], 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».

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 [4].

Таким чином, у сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством. Сьогодні функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства слід розглядати як сукупність окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування методів їх удосконалення та своєчасного впровадження в залежності від зміни умов виробничих відносин і зовнішнього середовища. Виділення бізнес-процесів, їх аналіз та подальше покращення і вдосконалення – значний резерв для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та ефективності діяльності.

Список використаних джерел:

1. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

2. Хаммер М. Реінжиніринг корпорации: манифест революції в бізнесі : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампі. – СПб. : Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.

3. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>

4. 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.

5. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств : формування стратегій [Текст] : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : Univest PrePress, 2015. – 212 с.