

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Пропонується сконцентрувати основну увагу в господарсько-економічній діяльності підприємств на бізнесових та виробничих процесах. З цією метою необхідно формувати групи по виконанню процесів, які мають відповідну кваліфікацію з потрібної спеціалізації.

Assist. O.I. Belej – Commercial Academy of Lviv

Processing approach is application for organization of economic activity in enterprise

It is offered concentration main attention in economically-economic activity of the enterprises on business and productions. With this purpose it is necessary to form groups on fulfilment of processes, which appropriate qualification of the necessary specialization.

Перепроєктовані бізнес-процеси на базі реінжинірингу багато в чому відрізняються від традиційних. В загальному вигляді описати процеси перепроєктування є доволі важко, тому що вони дуже різноманітні. Незважаючи на це, все таки можна виділити характерні риси типового перепроєктованого процесу [1].

Виконавці процесів мають низьку кваліфікацію, в них мало часу і здібностей її підвищити. З цього неминуче випливає, що завдання, які доручають працівникам, повинні бути дуже простими. Адам Сміт стверджував, що люди працюють найбільш ефективно, коли вони виконують просту і зрозумілу задачу. Прості задачі при їх ув'язці в одне ціле за допомогою ієрархічної структури підприємства призводять до складних процесів, які в свою чергу призводять до неефективності, незручності і дорожнечі. Таким чином, плата за прості завдання досить висока. Для того, щоб задовольняти сучасні вимоги щодо якості, сервісу, гнучкості і низькій вартості, процеси повинні бути простими. Потреба в простоті процесів істотно впливає на те, як процеси проектується і яка форма надається підприємству.

Розглянемо характерні властивості, притаманні перепроєктуванню бізнес-процесів, що сформувалися в ході проведення реінжинірингу [4,5].

Найбільш характерною властивістю перепроєктованих процесів є відсутність складального конвеєра, на кожному робочому місці якого виконуються прості задачі. Не завжди при реінжинірингу вдається звести всі кроки процесу до роботи, яку б виконувала одна людина. В такому випадку створюється команда, що несе відповідальність за даний процес. Наявність в команді кількох людей може призводити до деяких затримок і помилок, що виникають при передачі етапів робіт між членами команди. Проте, втрати тут значно менші, ніж при традиційній організації робіт, коли виконавці процесу підкоряються різним підрозділам підприємства. Крім того, при традиційній організації робіт важко визначити відповідального за швидке і якісне виконання роботи. Порівняльні оцінки, виконані підприємством, яке проводить реінжиніринг, показують, що перехід від традиційної організації робіт до виконання процесу однією людиною зменшує затрати людських ресурсів і прис-

корює виконання процесу приблизно в 10 разів. При цьому зменшується кількість помилок і відпадає необхідність тримати спеціальну групу людей для усунення цих помилок, покращується управління.

В ході реінжинірингу підприємства здійснюють не тільки горизонтальне, але і вертикальне стиснення процесів. Вертикальне стиснення відбувається за рахунок того, що в тих точках процесу, де при традиційній організації робіт виконавець повинен звертатися до управлінської ієрархії, яка вирішує, виконавець вирішує самостійно. При традиційній організації робіт, яка орієнтована на випуск масової продукції, виходили з припущення, що виконавці не мають ні часу, ні схильності, ні глибоких і всесторонніх знань, що необхідні для прийняття рішень. Реінжиніринг відкидає це припущення, здійснюючи вертикальне стиснення, в результаті якого зменшуються тимчасові затримки, знижується вартість, прискорюється реакція на запити клієнта і збільшуються повноваження виконавців.

Реінжиніринг процесів звільняє менеджерів від лінійного впорядкування робіт, які властиві для традиційного підходу, дозволяючи виконувати роботи в їхньому природньому порядку, що прискорює виконання основного процесу. На нашу думку, децентралізація процесів приводить до прискорення у двох напрямках: по-перше, ряд робіт виконується паралельно; по-друге, зменшується час, що витрачається на усунення невідповідностей між попередніми і наступними кроками процесу.

Традиційний процес, орієнтований на виробництво масової продукції, повинен виконуватися ідентично для усіх входів, роблячи погоджені виходи. Традиційні процеси звичайно виявляються дуже складними, тому що вони враховують різні виключення й окремі випадки. У сучасному різноманітному світі з ринковою економікою необхідно, щоб процес мав різні версії залежно від ситуацій, входів і стану ринку. Перепроєктовані процеси, що мають різні версії, починаються з деякого перевірного кроку, що визначає, яка версія процесу найбільше підходить для поточної ситуації. Тому нові процеси на відміну від традиційних є чіткими і простими, бо кожний варіант орієнтований тільки на одну відповідну йому ситуацію.

В традиційних підприємствах робота організовується навколо спеціалістів, згрупованих в тематичні підрозділи: розрахунковий відділ, відділ замовлень, транспортний відділ та інші. Реінжиніринг зрушує роботу між підрозділами, усуває зайву інтеграцію і сприяє до підвищення ефективності процесу.

Задачею реінжинірингу є мінімізувати узгодження в ході виконання процесу шляхом скорочення зовнішніх точок контакту. Механізм "уповноваженого" менеджера застосовується в тих випадках, коли кроки процесу або складні, або розподілені таким чином, що інтеграція їх силами невеликої команди неможлива. "Уповноважений" менеджер діє як буфер між складним процесом і замовником. Менеджер поводить з замовником так, ніби він був відповідальним за весь процес. Щоб виконувати цю роль, менеджер повинен бути здатний відповідати на питання замовника і вирішувати його проблеми. Тому менеджер повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, що використовуються в цьому процесі, і до усіх виконавців.

На нашу думку, сучасні технології дають можливість підприємствами діяти на рівні підрозділів децентралізовано, зберігаючи при цьому можливість користуватися централізованими даними. Таким чином, підприємство може усунути бюрократичні регіональні структури і підвищити якість обслуговування.

Фундаментальні зміни бізнесів-процесів здійснюють вплив майже на всі аспекти підприємства. В такому випадку підприємство може бути представлене у вигляді деякого ромба (рис. 1) з вершинами: бізнеси-процеси; роботи і структури; системи управління й оцінок; переконання й цінності. Вершина 1 ромба відповідає бізнес-процесам підприємства, тобто способу, яким виконується робота. Вершина 1 визначає вершину 2, що характеризує природу виконуваних робіт і те, як організованість людей впливає на виконання робіт. У традиційному підприємстві процеси розбиті на прості роботи, що виконуються функціональними підрозділами. У новому підприємстві процес розбивається на багатопланові роботи, що виконуються командами процесів.

Для того щоб люди, які виконують роботу, були зацікавлені в задоволенні потреб клієнтів у товарах чи послугах, є продумані системи управління й оцінювання (вершина 3, на рис. 1), а також механізми формування системи цінностей і переконань співробітників (вершина 4) [2]. Системи управління й оцінювання визначають, як оцінюється ефективність роботи і як робота оплачується. Цінності та переконання співробітників повинні сприяти ефективному виконанню процесів. Таким чином система переконань і цінностей впливає на процеси підприємства (вершина 1).

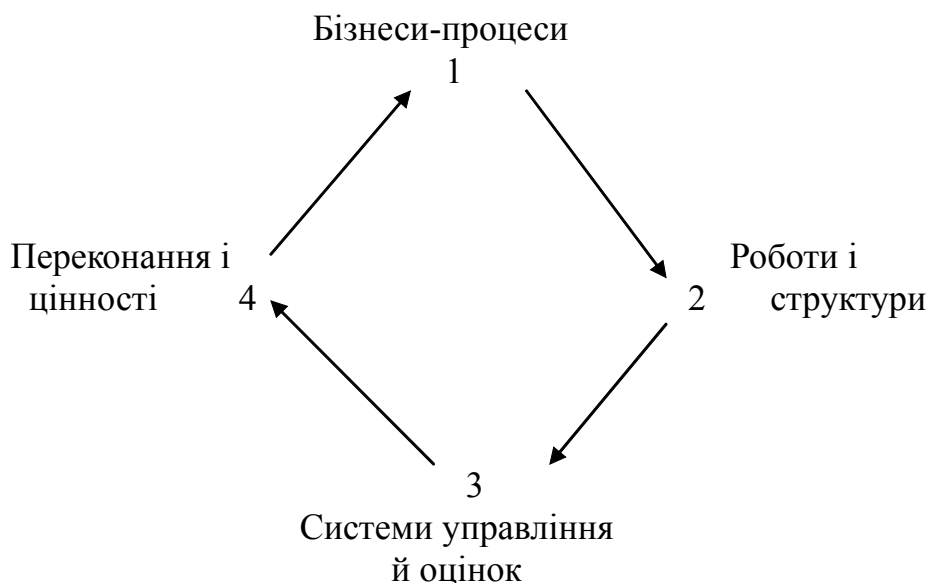


Рис. 1. Компоненти бізнес-системи

Отже, для успішного функціонування підприємства, на нашу думку, всі чотири аспекти бізнес-системи повинні бути погоджені.

В традиційно організованому підприємстві люди розподіляються на відділи, підрозділи, лабораторії, групи і т. ін., в яких вони виконують запропоновані їм функції. Ця фракційність створює безліч проблем і, зокрема, проблему непогодженості та суперечності цілей різних груп людей.

Ми пропонуємо альтернативний підхід, що полягає не в поділі людей на підрозділи, а в їх об'єднанні у команди процесів, тобто в групи людей, що виконують спільно закінчену частину роботи – процес. Команди процесів замінюють старі функціональні підрозділи. Залежно від суті виконуваних робіт використовуються різні типи команд процесів. Розглянемо найбільш часті типи команд.

Один тип команди поєднує деяку кількість разом працюючих людей з різними спеціальностями, що виконують рутинну однотипну роботу. У зв'язку з тим, що в даному випадку команда виконує повторювану роботу, члени команди об'єднуються на тривалий час. Інший тип команди поєднує людей для вирішення деякої епізодичної і, як правило, складної задачі. В такому випадку команда створюється на час вирішення задачі. Команди подібного типу називають віртуальними командами. При завершенні проекту команди цього типу розформовуються, а їх члени переходять в інші проекти і команди. Одна людина може бути одночасно членом декількох віртуальних команд, розподіляючи свій час між декількома проектами. Третій тип команди подібний до першого описаного нами типу, але складається з однієї людини.

Вимоги до працівників, що входять у команду, змінюються: від контрольованого виконання запропонованих завдань до прийняття самостійних рішень. Традиційне орієнтоване на завдання підприємство вимагає, щоб її працівники відповідали запропонованим правилам. Підприємство, що завершило реінжиніринг, вимагає, щоб її співробітники не дотримувались запропонованих правил, а пропонували свої правила, тобто члени команди уповноважені приймати самостійні рішення. Якщо виконавці повинні очікувати вказівок щодо роботи, то вони не є членами команди. Таким чином, передача повноважень виконавцям є обов'язковою умовою проведення реінжинірингу. Проведення реінжинірингу спричинює зміну вимог до співробітників, що прийняті на роботу.

Одним з наслідків реінжинірингу є проведення чіткого розмежування між просуванням співробітника й ефективністю його роботи. Нагородою за ефективність роботи повинна бути премія, а не просування по службі. Просування по службі є функція від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи. В результаті реінжиніринг бізнес-процесів стає простішим, а окремі завдання процесу, виконувані виконавцем, стають складнішими. Тобто, менеджер виконує функції тренера, що безпосередньо не бере участь у роботі команди, але допомагає команді виконати її роботу з мінімальними непродуктивними витратами. Саме цей вид діяльності жадає від менеджера справжнього професіоналізму.

В традиційному підприємстві організаційна структура відіграє важливу роль, тому що вона є механізмом, за допомогою якого зважуються основні проблеми підприємства. У функціональних підприємствах всі пов'язані функціональні відділи поєднуються в єдине функціональне відділення. Організаційні структури встановлюють границі взаємодії між підрозділами і визначають ієрархію прийняття рішень. Після проведення реінжинірингу значно скорочується робота, яку виконують менеджери, і змінюється її характер: від контролюючого до тренерського.

Адміністрація традиційного підприємства відірвана від безпосередніх виконавців і клієнтів, вона виконує функції секретаря, а не керівника. Одним з наслідків реінжинірингу є зміна ролі керівної адміністрації. Зменшення кількості керуючих рівнів в ієрархічній структурі наближує адміністрацію до безпосередніх виконавців і до клієнтів. У перепроєктованого підприємства успішне виконання роботи в основному залежить від членів команди, а не від функціональних менеджерів. Адміністрація несе загальну відповідальність за перепроєктований процес, але не має безпосереднього впливу на людей, що виконують цей процес, тому що члени команди і їхній тренер працюють досить автономно. Адміністрація здійснює вплив на ефективне виконання процесів за рахунок того, що в перепроєктованих процесах за допомогою систем управління забезпечується мотивація членів команди.

Традиційне ієрархічне функціональне підприємство має менеджерів декількох рівнів. Згідно ієрархії на рівні, де виконується майже вся робота, знаходяться виконавці, що обслуговують клієнтів. Клієнти виявляються практично "на дні" структури (рис. 2). У нових підприємствах клієнти знаходяться не внизу, а збоку від підприємства, ніби вони є рівноправними партнерами; безпосередні виконавці, взаємодіють з клієнтами, є операторами процесів; менеджери середнього рівня є керівниками груп, що відповідають за відповідні процеси.

У підприємствах, де робота базується на процесах, можна виділити декілька типових ролей співробітників. Кожна конкретна людина може виступати в одній ролі чи відразу в декількох.

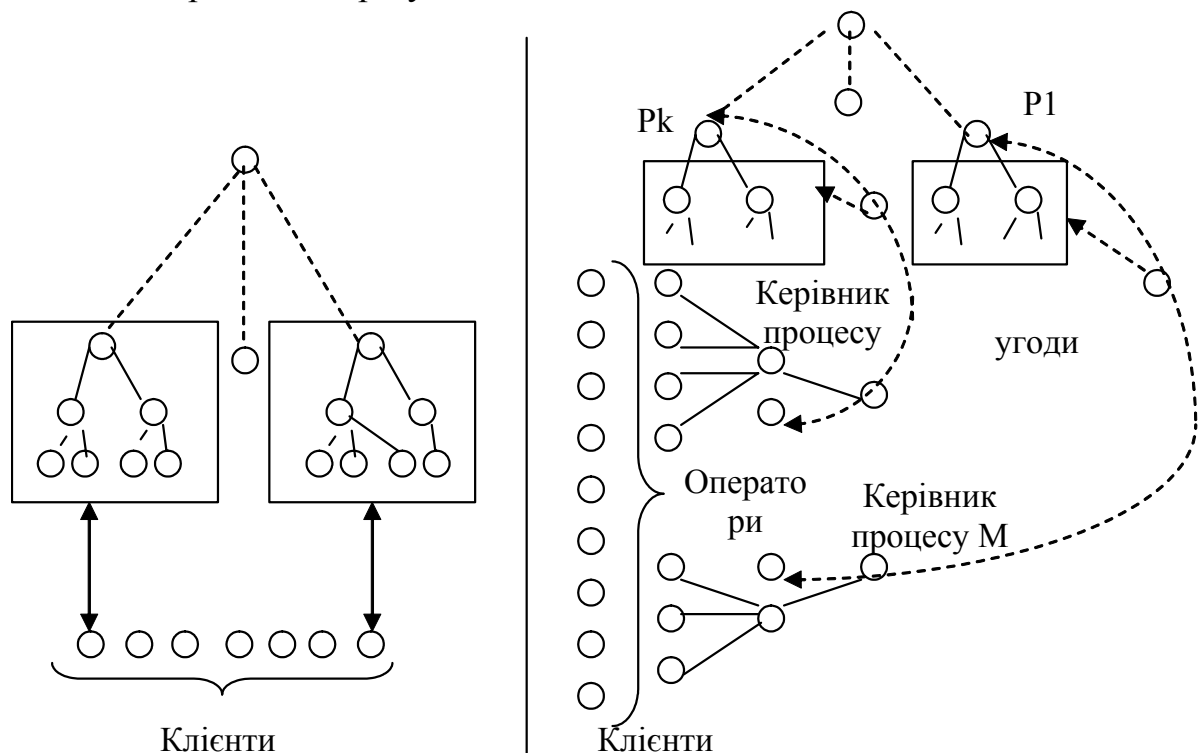


Рис. 2. Структура старого (ліворуч) і нового (праворуч) підприємства

Розходження між старим і новим підприємством проявляється в основному при роботі над проектом (в нашому розумінні – процесом). На старому підприємстві керівник проекту в загальному випадку зіштовхується з

тим, що робота повинна виконуватися в декількох функціональних підрозділах. На новому підприємстві керівник процесу (рис. 2) також набирає співробітників з різних підрозділів, виходячи з їхнього досвіду і професійної підготовки, а також з тих завдань, які повинні виконуватися процесом, і організує їх у команду. Члени команди – це оператори процесу, кожному з них виділяється своя ділянка роботи відповідно до його досвіду і навичок. Робота команди складається з певних завдань, пов'язаних в одне ціле. Робота виконується, виходячи із задач, поставлених конкретним клієнтом, і закінчується створенням деяких споживчих цінностей для цього клієнта.

Ми вважаємо, що між старим лінійним підприємством і підприємством, орієнтованим на процеси існує істотна різниця і вона носить вирішальний характер. В чому ж вона проявляється?

В першу чергу, для нового підприємства процесами є не тільки проекти, як для старого, але й усі види робіт взагалі, в тому числі рутинні і повторювані роботи. Інше істотне розходження між функціональними і процесорієнтованими підприємствами полягає у відсутності або в різкому скороченні кількості на підприємстві нового типу менеджерів середньої ланки, що несуть відповідальність за те, що і яким чином робиться в їхній функціональній області. У новій формі підприємства менеджери як наглядачі більше не потрібні, бо відповідальність перед вищим керівництвом несе керівник процесу. Він же домовляється з керівництвом про вартість свого процесу. Кошти, що надаються керівництвом, повинні використовуватися керівником процесу для залучення ресурсів як усередині, так і поза підприємством. Вище керівництво відповідає за виконання роботи і за координацію різних процесів на рівні інтерфейсів між цими процесами.

Підприємство, орієнтоване на процеси, групує своїх службовців відповідно до рівня їх компетентності. Для кожного з цих рівнів призначається власник ресурсу, що має виконавців, але не має грошей; власник деякого процесу має гроші, але не має виконавців. Одна з основних задач власника ресурсу – це ведення переговорів із власниками процесів про "продаж" праці своїх виконавців для того, щоб одержувати кошти на покриття своїх витрат. При такій організації роботи власники ресурсів зацікавлені в тому, щоб пропонувати власникам процесів саме тих виконавців, які їм потрібні. Власник ресурсу, як і власник процесу, підзвітний безпосередньо вищому керівництву підприємства.

На новому підприємстві службовці схильні дивитися на свою роботу більш позитивно, ніж колись. Всі разом вони намагаються задовольнити потреби клієнтів підприємства. Від них очікується виконання того, що безпосередньо потрібно в конкретному процесі, який виконується, а не те, що диктується їхньою функціональною роллю, тому їхні завдання стають більш цікавими і різноманітними. Співробітники не відчують того нагляду, що був раніше, вони розуміють ріст своїх повноважень і навіть починають почувати себе підприємцями. Оскільки легшає вимірювати ступінь задоволення клієнта конкретною роботою, спрощується виплата премій виконавцям цієї роботи. Перспективи службового росту розширюються і робляться більш визначеними, оскільки прямо залежать від індивідуальних здібностей. Роль ке-

рівників процесів і власників ресурсів дуже важлива, тому пошуку таких співробітників надається особлива увага.

Отже, при процесному підході до бізнесу і управління ним товари підприємства повинні проектуватися в погодженні з бізнес-процесами, які відбуваються на ньому. Найбільш важливими процесами є ті, які пов'язані безпосередньо з клієнтами. Межа, що розділяє товари і послуги, робиться прозорою. У контексті інжинірингу бізнесу зручніше розглядати товари і послуги як два різних види продукції, на чому ми і зосередимо свою увагу в подальших дослідженнях.

Література

1. **Белей А.И.** Принятие управленческих решений в условиях реинжиниринга. – Гомель: Учреждение образования, 2003. – С. 18-56.
 2. **Зиндер Е.З.** Бизнес-реинжиниринг и технологии системного проектирования. Учебное пособие. – М.: Центр Информационных Технологий, 1996 – ст. 168.
 3. **Ойхман Е.Г., Попов Э.В.** Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997 – 386 с.
 4. **Davenport T.H.** Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993 – 86 с.
 5. **Hammer M. and Champy J.** Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – N-Y: HarperCollins, 1993. – P. 17-23.
-

УДК 334.012.23:334.716

*Ст. викладач М.М. Якуба;
магістрант О.В. Григор'єва – УкрДІТУ*

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ РИНКОВОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглядається проблема удосконалення системи оцінки ринкової активності підприємства у контексті сталого розвитку. У якості домінуючого задекларовано про активний підхід щодо запобігання шкоди довкіллю.

*Senior teacher M.M. Yakuba;
master O.V. Grygoryeva – USUFWT*

Problems of industrial enterprises market activity assessment in the present-day economic situation

The problem of market activity appraisal system improvement in sustainable aspect is considered. In order to prevent the environmental damage as predominating the proactive approach is proposed.

Під *ринковою активністю підприємства* розуміють ефективне управління виробничо-господарською діяльністю із застосуванням новітніх ресурсо- і енергозберігаючих технологій та додержанням норм, що відповідають запитам ринку, в результаті яких підприємство забезпечується надійними і стабільними прибутками, а, в свою чергу, і зростанням суми дивідендів та збільшенням вартості власного капіталу за певний період.

Власники зацікавлені в прибутку на вкладений ними капітал для забезпечення діяльності підприємства і в тому, яка частка прибутку спрямову-