

Розділ 2

Актуальні питання розвитку фінансів, обліку і аудиту

УДК 65.014.1(477)

*Шимановська-Діанич Л. М.
Карпенко Є. А.*

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Анотація. Висвітлено актуальність процесно-орієнтованого управління для вітчизняних підприємств. Визначено його особливості та переваги впровадження на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, парадигма, процес, програма.

У сучасних умовах господарювання підприємство змушене динамічніше реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, постійно оптимізувати як основні, так і допоміжні бізнес-процеси для мінімізації витрат діяльності, підвищення якості обслуговування та чіткішого врахування вимог клієнтів і динаміки конкуренції. У зв'язку з цим значно посилилася увага до процесно-орієнтованого управління підприємством. Для вітчизняної економіки ця проблема достатньо нова, тому багато аспектів потребують систематизації і подальших розробок. Отже, конструктивним є дослідження особливостей та переваг впровадження процесно-орієнтованого управління вітчизняними підприємствами.

Питанням процесно-орієнтованого управління підприємствами присвячені роботи вчених Б. Демінга, М. Хаммера, Дж. Чампі, А. В. Шеєра, В. В. Репіна, В. Г. Єліферова, Є. Г. Ойхмана, М. Роттера, Ю. Ф. Тельнова, Л. М. Шимановської-Діанич, І. А. Маркіної, О. В. Виноградової та ін. В останні роки торгівля стала одним із видів економічної діяльності, що найдинамічніше розвивається [1]. Це зумовлено високим рівнем рентабельності та порівняно незначною вартістю входження підприємця на ринок торговельних послуг. У той же час вивчення літературних джерел [1, 2, 3, 4] показало що сьогодні умови функціонування підприємств значно ускладнилися наслідками світової економічної кризи. Підприємства роздрібної торгівлі в 2000-2008 рр. розвивалися швидкими темпами за рахунок експансійної політики. Більшість із них використовували екстенсивні шляхи привернення зовнішніх інвестицій, а тому

виявилися не готовими працювати в умовах кризи. Як зазначають експерти, «2008 р. став переломним для українського ритейлу. За даними Держкомстату, із січня по липень 2009 р. реальна заробітна плата в країні знизилася на 10,1 %, у результаті оборот роздрібної торгівлі зменшився на 15,9 %. З огляду на те, що значна частина інвестиційних проектів у цьому сегменті здійснювалася за рахунок позикових коштів, великі мережі зіткнулися з проблемою виплати боргів, браком фінансування, тиском із боку кредиторів, а також істотним зменшенням купівельної спроможності населення» [4]. Таким чином, становище підприємств роздрібної торгівлі в сучасних умовах господарювання може бути кваліфіковане як важке. Тому в окреслених умовах об'єктивною необхідністю є використання нових підходів до управління, що створять передумови для подальшого інтенсивного розвитку підприємств.

Мета написання статті - виявлення особливостей та переваг впровадження процесно-орієнтованого управління як підходу, що забезпечить базис для подальшого інтенсивного розвитку вітчизняними підприємствами.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- дослідити особливості процесно-орієнтованого управління вітчизняними підприємствами;
- охарактеризувати переваги впровадження процесно-орієнтованого управління вітчизняними підприємствами;
- визначити перешкоди, що виникають на шляху впровадження процесно-орієнтованого управління вітчизняними підприємствами.

Процесно-орієнтоване управління в теорії менеджменту, на нашу думку, є природною віхою еволюції теорії й практики менеджменту і включає в себе основні підходи різних теоретичних шкіл менеджменту. Відповідно, ми маємо визначний інваріант, котрий, будучи «приведений у дію» має істотне значення в управлінні і функціонує згідно з вимогами методології вивчення систем та закономірностями зовнішнього середовища. Науковий, системний, процесний і ситуаційний підхід до управління синтезувалися й утворили логічну систему принципів, правил і процедур стосовно управління підприємством, що знайшли своє відображення в стандартах. Особливість процесно-орієнтованого управління і його актуальність для вітчизняних підприємств пояснюються тим, що воно передбачає необхідність виникнення синергії між процесами, які об'єктивно існують на підприємстві; працівниками, котрі зайняті в цих процесах, але досить часто діють суб'єктивно; технологіями управління і законами, що керують відносинами між постачальниками, споживачами, ринками і державою. Процесно-орієнтоване управління фокусується на взаємозв'язку об'єктів: «процеси-люди-технології-закони».

Під процесно-орієнтованим управлінням ми розуміємо управлінську діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів при здійсненні управління ресурсами і процесами підприємства і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності і ефективності та довгострокового успіху підприємства.

Ринкові умови господарювання обумовили зміну підходів до управління вітчизняними підприємствами і сформуvalи нову парадигму менеджменту. Процесно-орієнтоване управління відповідає їй у повній мірі, що підтверджується даними табл. 1.

Таблиця 1

Роль і місце процесно-орієнтованого управління в сучасній парадигмі менеджменту підприємств

Складові нової парадигми управління*	Місце процесно-орієнтованого управління
Підприємство - це «відкрита» система, розглядається в єдності факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ	Прозорість бізнес-процесів підприємства і системи управління в цілому, забезпечення гнучкості й адаптованості підприємств
Орієнтація не на обсяг випуску, а на якість продукції і послуг, на задоволення потреб споживачів	Забезпечення клієнто-орієнтованої спрямованості за рахунок орієнтації процесів на задоволення потреб кінцевих споживачів. Направленість на постійне покращення якості продукції і послуг та задоволення потреб споживачів
Ситуаційний підхід до управління, визнання важливості швидкої й адекватної реакції, що забезпечує адаптацію до умов існування підприємства, за яких раціоналізація діяльності стає другорядною	Сукупність бізнес-процесів розглядається як мережа бізнес-процесів, що дає змогу прослідкувати механізм створення додаткової вартості. Взаємна відповідальність за результати діяльності. Ліквідація бар'єрів між функціональними відділами
Головне джерело прибутку – люди, які володіють знаннями, і умови для реалізації їхнього потенціалу	Ефективність системи мотивації Залучення всіх працівників до управління підприємством
Система управління орієнтується на підвищення ролі організаційної культури і нововведень, на мотивацію і новий стиль керівництва	Зниження сили дії бюрократичного механізму Впровадження процесної філософії бізнесу

* з урахуванням автора [2]

Досить часто підприємства не здійснюють стратегічного планування або просто копіюють стратегії своїх вітчизняних конкурентів чи приклади провідних зарубіжних компаній. Зазвичай це приводить до негативних наслідків. Тому виникає необхідність впровадження управління, яке б забезпечувало реалізацію сучасних вимог господарювання. Процесно-орієнтоване управління відповідає програмі розвитку роздрібної торгівлі на період до 2012 р. [1] в повній мірі, що підтверджує аналіз табл. 2, а тому може розглядатися як оптимальний підхід до управління.

Таблиця 2

Роль і місце процесно-орієнтованого управління в концепції роздрібно́ї торгівлі

Положення програми розвитку внутрішньої торгівлі	Характеристики процесно-орієнтованого управління
Задоволення потреби населення, зокрема малозабезпечених верств, у високоякісних товарах та послугах, запобігання необґрунтованому зростанню цін на споживчому ринку, в тому числі на соціально значущі продовольчі товари. Запровадження сучасних стандартів торговельного і побутового обслуговування	Клієнто-орієнтована спрямованість підходу. Впровадження процесного підходу - одна з умов стандартизації системи якості Аналіз ланцюга створення цінності, ліквідація витрат, що не створюють додану цінність, підвищення рівня надання послуг та якості товару
Оптимізація і структурна перебудова торговельної мережі	Побудова процесно-орієнтованої структури підприємства на основі розробки системи бізнес-процесів на принципах оптимальності та ефективності
Удосконалення системи показників статистичного спостереження за діяльністю підприємств торгівлі	Побудова взаємопов'язаної системи показників бізнес-процесів.
Покращення іміджу робітничих професій у сфері торгівлі та послуг, удосконалення системи підготовки спеціалістів вищими та професійно-технічними навчальними закладами	Упровадження принципів управління знаннями, ефективна система мотивації, надання робітникам свободи дій у здійсненні бізнес-процесів

Дослідження практики господарювання лідерів ринку роздрібно́ї торгівлі показало, що особливістю успішних підприємств є вибір моделі розвитку, яка ґрунтується на засадах безперервного продукування й реалізації інновацій. У той же час необхідно відмітити, що переважна більшість підприємств роздрібно́ї торгівлі та галузь загалом не наповнюються в достатній кількості інноваційними компонентами, зокрема управлінськими. Ринковий механізм взаємодії ланок єдиного циклу «дослідження - виробництво - торгівля – споживання», типовий для вітчизняних підприємств, неефективний. І, насамперед, це пов'язано з тим, що торговельним підприємствам традиційно відводиться роль спостерігача за інноваційними процесами, а не генератора економічного розвитку.

Для українських підприємців головною проблемою стає не стільки відсутність уявлень щодо суті ринкових чи інноваційних умов господарювання, як невизначеність формату найбільш прийнятної для їх умов цілісної процесно-орієнтованої моделі досконалості менеджменту підприємства.

На нашу думку, процесно-орієнтоване управління відповідає сучасним ринковим умовам господарювання, бо має клієнто-орієнтовану спрямованість і забезпечує розробку згідно із установленою стратегією оптимальної системи бізнес-процесів, їх вимірювання, аналіз і постійне поліпшення для досягнення максимальної ефективності роботи.

Усе викладене вище дозволяє зробити узагальнюючий висновок, що в умовах глобальної конкуренції впровадження процесно-орієнтованого управління підприємств, соціально-відповідальне ставлення в усіх сферах діяльності дасть можливість торгівлі

перетворитись у фактор стабільного розвитку й економічного зростання, підвищення рівня життя населення України.

Упровадження процесно-орієнтованого управління – основне управлінське завдання, вирішення якого надає підприємству низку переваг:

- використання спеціальних методологій моделювання, доступних і зрозумілих усім залученим до процесів, полегшує знаходження оптимальних шляхів виконання операцій, що забезпечує скорочення тривалості циклу постачання та продажу товарів і надання торговельних послуг;

- можливість графічної інтерпретації діяльності полегшує організацію ефективного відстежування ходу протікання процесу;

- виокремлення зон відповідальності та робочих зон, що полегшує формулювання вимог до персоналу, який має здійснювати виконання певних робіт та полегшує вирішення важливого управлінського завдання – складання штатного розпису, що повинен формуватися цілеспрямованіше і точніше;

- більш просте і надійне визначення точок контролю та критичних точок у процесах, які можуть бути деталізовані шляхом розподілу на окремі підпроцеси;

- побудова адаптивного, гнучкого бізнесу, що носить клієнто-орієнтований характер, із використанням новітніх технологій забезпечить підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічного зовнішнього середовища;

- упровадження партнерського підходу до ведення бізнесу забезпечить взаємовигідні умови для контрагентів, рівномірність надходження і використання коштів у результаті відпрацювання раціональних схем взаємодії з контрагентами.

Ознайомлення та детальний огляд літературних джерел дали можливість узагальнити проблеми процесно-орієнтованого управління на сучасному етапі. Як зазначають науковці [6], при впровадженні процесного підходу до управління у 99, 9% випадків менеджери підприємств зіштовхуються з великою кількістю проблем. Як свідчать емпіричні дослідження, превалюють такі: неготовність підприємства до структурних змін; відсутність у зайнятих поточною роботою співробітників достатньої кількості часу для опису бізнес-процесів; неповне володіння необхідною інформацією з боку спеціально призначених людей; проблема формалізації опису бізнес-процесів, у котрих задіяні декілька підрозділів підприємства; відсутність у співробітників бажання і терпіння, мотивації до навчання й упровадження чого-небудь нового через нерозуміння або незнання мети проваджуваних змін; необґрунтоване затягування процесу впровадження через захоплення деталізацією бізнес-процесів [7]; відсутність «лідерства керівника»; відсутність у команди управлінців верхньої ланки зацікавленості й участі в упровадженні процесно-орієнтованого управління; некоректна постановка цілей проекту; відсутність внутрішніх стандартів на опис і регламентацію бізнес-процесів; опір персоналу підприємства впровадженням змінам [6].

Великі фінансові витрати на систему управління і відсутність швидкого відчутного результату від упровадження процесно-орієнтованого управління сприяють формуванню негативного ставлення і дискредитації філософії процесно-орієнтованого управління у вітчизняних підприємств.

Критичний аналіз літератури з проблем процесного підходу до управління дозволив дійти висновку, що для вітчизняних підприємств цей процес ускладнюється існуючою низькою культурою якості менеджменту, який базується на процесному підході, браком кваліфікованих кадрів, низьким рівнем підготовки керівників верхньої ланки в області систем менеджменту якості й управління, складністю впровадження нової філософії управління в колективі, нерозвиненістю мережевих технологій.

Для забезпечення ефективності впровадження процесного підходу до управління необхідною умовою насамперед є зміна образу мислення. Впровадження концепції процесно-орієнтованого управління в практику підприємств потребує зміни не тільки в системі управління, а й у специфіці мислення підприємств. Вочевидь, що без нового

економічного світогляду практично неможливо застосовувати принципи процесного управління. Таким чином, необхідне усвідомлення підприємства в розрізі бізнес-процесів, домінуюче для зарубіжних фірм, на якому ґрунтується процесний підхід до управління.

Актуальність процесно-орієнтованого управління для підприємства підтверджується результатами проведених фахівцями досліджень [6]. Необхідно відмітити, що в Україні цей підхід ще не набув належного визнання, не дивлячись на те, що 70 % підприємств у світі сформували «процесні» підрозділи, а 24 % знаходиться в стадії їх формування, тоді як в Україні процесно-орієнтоване управління впроваджене на 2,22 % підприємств, а реінжиніринг бізнес-процесів проводило 4,44 % опитаних керівників підприємств.

Таким чином, впровадження процесно-орієнтованого управління – складний та багатоаспектний процес, що охоплює значні моменти кадрового й інформаційного забезпечення, корінним чином змінює бачення відносин між підприємцями, спрямовуючись на клієнто-орієнтовані умови господарювання. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку автори бачать у розробці методики впровадження процесно-орієнтованого управління, яка враховує рівень кадрового та інформаційного забезпечення та існуючу низьку культуру якості менеджменту вітчизняних підприємств, що базується на процесному підході.

Література

1. Програма розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 року // Постанова Кабінету Міністрів України № 632 від 24 червня 2009 р.
2. Статистичний щорічник України за 2007 рік // Державний комітет статистики України / за ред. О. Г. Осауленка. – К. : Видавництво «Консультант», 2008. – 551 с.
3. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. – М. : ИНФРА-М., 2007. – 304 с.
4. Ритейл потребує міцної валюти / Т. Петрова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (<http://www.businessclass.kiev.ua/magazine>)
5. Козлов А. Б., Ромашов В.В. Интегрированная система менеджмента / учеб. пособ. [в табл. и сх.] – К. : Изд-во Европ.ун-та, 2005. – 232 с.
6. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240с.
7. Патешман В., Маховский А. Внедряем процессный подход / Патешман В., Маховский А. // Директор. – 2007. - № 10. – С. 18-24.
8. Рахлин К.М. Сущность и содержание процессного подхода. // Стандарты и качество. – 2001. - № 1. – С. 7-13

Summary. In article features and advantages of introduction of the activity – based management are considered by the enterprises of Ukraine.

The place of the activity – based management by the enterprises of Ukraine in market conditions of managing is defined.

Advantages of introduction of the activity – based management are defined by the enterprises of Ukraine.

The most important factors which are necessary for considering at introduction of the activity – based management are shown.

The basic problems of introduction of the activity – based management are defined.

The carried out research is performed within the limits of dissertational work of the author and the supervisor of studies. Continuation of research and publication of the new received results further is supposed.

Keywords: management, paradigm, process, program.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2010