

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ

*Матеріали VII Всеукраїнської
науково-практичної конференції*

*“Проблеми конституційно-правової модернізації
держави в контексті сучасних глобалізаційних викликів”,
м. Київ, МАУП, 22 листопада 2012 р.*

Частина II

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2013

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 2 від 27.02.13)

Редакційна колегія:

А. М. Подоляка (голова), д-р юрид. наук, проф.;
А. А. Ігнатченко (заступник голови), канд. техн. наук;
М. Ф. Головатий, д-р політ. наук, проф.;
О. В. Куроченко, д-р екон. наук, проф.;
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.;
І. П. Розпутенко, д-р наук держ. упр., проф.;
Г. П. Ситник, д-р наук держ. упр., проф.;
Ю. П. Сурмін, д-р соціальних наук, проф.;
В. В. Утвенко, канд. іст. наук, доц.;
Н. М. Чернуха, д-р пед. наук, проф.;
М. В. Чечетов, д-р наук держ. упр., проф.;
Н. П. Ярош, д-р наук держ. упр.

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Становлення і розвиток української державності: [зб. наук.
С76 пр.] / МАУП. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2008 —

Вип. 8: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції “Проблеми конституційно-правової модернізації держави в контексті сучасних глобалізаційних викликів”, м. Київ, 22 листоп. 2012 р. — Ч. II / редкол.: А. М. Подоляка (голова) [та ін.]. — 2013. — 184 с. : іл. — Бібліогр. у кінці ст. — К.: ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013.

У пропонованому збірнику подано статті учасників науково-практичної конференції, присвяченої найважливішій проблемі сьогодення — становленню України як держави. Розглядається формування державності в Україні у різні періоди історії та в різних аспектах.

Для науковців і державних службовців, політиків і політологів, викладачів і студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і суспільства.

ББК 63.3(4УКР)я43

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2013
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

Максимчук В. Ф.

Стан оплати і стимулювання праці на підприємстві та шляхи
удосконалення..... 123

Святокум Т. В.

Формування системи ефективного управління
бізнес-процесами підприємства..... 129

Скляр О. О.

Шляхи підвищення економічної ефективності діяльності
туристичного підприємства..... 137

Смоль С. С.

Соціогуманітарна сфера України: аналіз державної
політики..... 142

Гулька В. І.

Державне управління у сфері господарської діяльності..... 148

Завадецька Н. В.

Становлення місцевого самоврядування в Україні 153

Компанець О. А.

Сучасні проблеми обліку і аналізу розрахунків
з оплати праці та шляхи їх удосконалення 157

Легка І. І.

Розвиток державної служби України як
соціально-економічного інституту..... 166

Німчин Ю. І.

Державне управління у сфері підприємництва..... 169

Соловьев А. В.

Европейское направление внешней политики
Туркменистана 175

Відомості про авторів 182

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Становлення і розвиток української державності, вип. 8, с. 129—136

Підприємство являє собою загальну систему, усередині якої відбувається безліч взаємопов'язаних процесів, що своїм функціонуванням визначають стан у всієї організаційної системи в цілому. Стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. В свою чергу стани викликають подальші дії в логічно послідовному ланцюзі процесу. Впроваджені в процесі ресурси перетворюються і набувають іншої форми.

Процеси усередині підприємства — це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою, та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи [5].

Кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на дії різного роду [4]. Це призводить до необхідності використання певних підходів у процесі управління операційною системою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін.

Усе більшої популярність в управлінні системами набуває процесний підхід. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією.

Процесний підхід — це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що відбуваються всередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття “бізнес-процес”, що хоча і не отримало поки що нормативного тлумачення, є таким, що найчастіше вживається. У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють “структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності” [2].

Бізнес-процес — це сукупність різних видів діяльності, в межах якої “на вході” використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності “на виході” створюється продукт, що має цінність для споживача [4].

Деякі автори розглядають бізнес-процес як множину внутрішніх кроків (видів) діяльності по створенню продукції, необхідної клієнту, вартість, довговічність, сервіс та якість якої задовольняє споживача.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність — це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

Бізнес процеси мають наступні важливі риси:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- діють усередині підрозділів компанії і між ними, а також між різними організаціями;
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

Відомі декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених в практиці бізнесу розрізняє [1] такі:

- основні бізнес-процеси, які утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий ре-

- зультат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші, сфокусовані на отриманні прибутку;
- допоміжні бізнес-процеси, що спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу, забезпечують функціонування інфраструктури компанії;
 - бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі;
 - процеси управління, що спрямовані на управління всіма трьома попередніми групами.

Таким чином, на будь-якому підприємстві відбуваються бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз, на сьогоднішній день єдина їх класифікація відсутня.

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи відповідно до тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. У зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методи.

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.

У 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.

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.

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

Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог до виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Під перепроєктуванням бізнес-процесів розуміється 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.

Бенчмаркінг є вдосконаленням, спрямованим на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. 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.

Реінжинірінг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства [3].

Ризик реінжинірінгу досить великий, але передумови невдач полягають не в загадковості реінжинірінгу, а в порушенні правил його проведення. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі вказують, що величину результа-

ту нереально гарантувати. Основне в стратегії управління реінжинірінгом — уникати глобальних помилок. При проведенні реінжинірінгу часто виникають наступні характерні помилки [3].

1. Компанія пробує поліпшити наявний процес замість того, щоб перепроєктувати його. Це найбільш груба помилка, хоча досить розповсюджена. Не досягши бажаних результатів, майстри починають використовувати різноманітні методи, спрямовані на поліпшення діяльності компанії, але, як правило, результати їх не задовольняють. Але, зазнавши невдач з іншими поліпшеннями, компанії традиційно уникають радикальної перебудови дій. Консерватизм пояснюється тим, що наявні процеси зрозумілі і підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому здається, що часткове поліпшення попередніх дій — більш безболісний і безпечний шлях. Таким чином, для більшості компаній основною передумовою невдач реінжинірінгу є запопадливість до часткових поліпшень замість радикальної перебудови дій.

2. Несистемний підхід до відновлення. Компанії концентруються лише на перепроєктуванні дій, ігноруючи все інше. Реінжинірінг викликає значимі конфігурації в таких галузях, як проектування робіт, організаційні структури, системи управління та оцінок. Традиційно навіть менеджери, зацікавлені в радикальному перепроєктуванні дій, уникають проводити всі необхідні конфігурації.

3. Неправильна оцінка рівня корпоративної культури компанії. Для того щоб персонал вдало виконував перепроєктовані процеси, він зобов'язаний мати спонукальні передумови, причому недостатньо просто знайти новий процес, потрібно, щоб менеджери сформували і втілили в життя новітні системи цінностей і переконань. Іншими словами, менеджери зобов'язані піклуватися не лише про те, що відбувається на робочих місцях виконавців, але і про те, що відбувається в їхніх головах.

Наприклад, коли в одній із компаній Росії провели реінжинірінг способів розрахунків із постачальниками, треба було змінити ставлення службовців до постачальників, яких слід було сприймати не як конкурентів, а як партнерів компанії в даному бізнес-процесі.

Зміна позиції виконавців досягається нелегко: не можна обмежитися закликами до виконавців, потрібна нова система управління, при якій культивувалися б новітні цінності і винагороджувалася їхня підтримка. Менеджери зобов'язані не лише стверджувати про необхідність і корисність новітніх цінностей, але і самі втілювати їх.

4. Непослідовність освоєння новації полягає в ранньому завершенні реінжинірінгу й обмеженій постановці завдання. Значущі результати досягаються лише при величезних амбіціях управління компанії.

Досвід показує, що зовсім частенько компанії відмовляються від реінжинірінгу з появою перших проблем. І навіть позитивні результати іноді не мотивують керівництво до закріплення новітніх зразків поведінки службовців, забезпечення умов зручної роботи персоналу в новітніх умовах. Реінжинірінг буде неефективний, якщо обмежена ділянка його дії або завдання поставлені дуже вузько.

5. Нераціональний розподіл завдань по освоєнню інновації. Спроби виконати реінжинірінг не зверху вниз, а знизу дотримаються неефективні з двох причин.

Перша полягає в тому, що у менеджерів відсутня та широка поглядів на діяльність компанії, що потрібна для реінжинірінгу. Їхній досвід в основному обмежується знанням функцій, що вони виконують у власному підрозділі. Вони, як правило, краще інших розуміють вузькі труднощі власного підрозділу, але їм важко побачити процес у цілому і розпізнати його слабкі сторони. Менеджери середнього і нижнього рівня вдало здійснюють часткові поліпшення, але не реінжинірінг.

Друга причина полягає в тому, що бізнес-процеси перетинають організаційні межі, тобто межі підрозділів, тому ме-

неджери нижнього і середнього рівня не мають достатнього авторитету для того, щоб наполягати на трансформації дій. Більш того, радикальні перетворення наявного процесу можуть привести до зменшення впливу й авторитету того або іншого менеджера середнього рівня.

6. Недостатнє ресурсне забезпечення інновації. Істотне підвищення ефективності діяльності компанії, що є наслідком реінжинірингу, нереальне без значимих інвестицій у програму його проведення.

7. Планування моменту початку мотивації. Шанси на вдалий реінжиніринг помітно знижуються, якщо зрозуміло, що виконавчий директор компанії через рік або два іде у відставку. І справа отут не в тім, що він не буде піклуватися про майбутнє компанії або стане недостатньо старанний, а в тім, що реінжиніринг обов'язково спричинить за собою конфігурації в структурі компанії, її керуючих системах, і виконавчий директор може не захотіти взяти на себе зобов'язання, що будуть стискувати його спадкоємця.

8. Особистісні труднощі відновлення. Спроба провести реінжиніринг, не ущемивши нічийх прав, не може привести до позитивного результату. Тому що догодити всім нереально, доводиться або відкладати реінжиніринг, або послідовно проводити тільки часткові конфігурації. Компанія відступає, коли зустрічає опір службовців, незадоволених наслідками реінжинірингу.

Отже, в сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством.

Література

1. Ойхман Е. Г., Попов Е. М. Реінжиніринг бізнесу: Реінжиніринг організації й інформаційні технології. — К.: Статистика України, 2007. — 145 с.

2. *Ретти В. В.* Бізнес-процеси компаній: будівництво, аналіз, регламентація — М.: РІА “Стандарти і якість”, 2007. — 240 с.
3. *Робсо Н. М., Уллах Ф.* Практическое руководство по реинжинирингу бизнс-процессов: Пер. с англ. — М, 1997.
4. *Хаммер М.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн. Иванов й Фербер, 2006. — 287 с.
5. *Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас, Дж., Якобс Робер.* Производственный и операционный менеджмент, 8-е издание: Пер. с англ.: М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. — 704 с.