

*А. М. Бортник,
асистент кафедри економіки підприємств, ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана"*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ)

У статті розглянуто методичні підходи до формування сучасної та ефективної системи бізнес-процесів підприємства. Визначені основні характеристики ланцюжка бізнес-процесів та запропоновані основні підходи до його удосконалення і, таким чином, підвищення ефективності всієї системи управління.

The method of the creation business process management system and its efficiency are observed in this article. The main characteristics of the business processes chain were identified, and the basic approaches of increasing the efficiency of enterprise's activity were offered.

Ключові слова: процесний підхід, процесне управління, бізнес-процес, система бізнес-процесів, ланцюжок бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів.

ВСТУП

Формування системи бізнес-процесів діяльності підприємства знаходиться у площині наукових досліджень сучасних аспектів управління підприємством, що перебувають у полі зору вітчизняних і зарубіжних науковців.

Значну увагу проблемам впровадження процесного управління та вдосконалення на його основі діяльності підприємства, приділяли зарубіжні науковці, серед яких: Б. Андерсен, Е. Демінг, Дж. Джуран, Т. Давентпорт, Ф. Кросбі, А. Маслоу, Г. Нив, Д. Нортон, Р. Ньюмен, М. Робсон, М. Портер, Ф. Уллах, М. Хаммер.

Однак, окремі сторони цієї проблеми, які мають як теоретичну, так і практичну спрямованість, все ще не отримали комплексного обґрунтування. У наукових роботах вітчизняних науковців Н.М. Абдикеева, Т.П. Данько, С.В. Ільдеменова, А.Д. Кисельова, В.В. Репіна, Ю.Ф. Тельнова, В.Г. Єліферова, традиційно аналізується загальна проблема управління компанією, а дослідження процесного управління мають дискусійний, фрагментарний характер.

Існуючий стан проблеми, а також трансформаційний характер вітчизняної економіки, вказують на те, що концепція формування процесного управління бізнесом вимагає подальшого наукового дослідження та практичної апробації. Найбільш важливими аспектами, що потребують узагальнення та систематизації на теоретичному рівні, а також реалізації на практичному, є:

— поглиблення сучасної парадигми управління підприємством через розвиток теоретичних положень концепції процесного управління та уточнення поняття "бізнес-процес";

— визначення основних елементів та обґрунтування технології формування системи процесного управління;

— формування комплексної системи оцінки ефективності системи бізнес-процесів підприємства.

Значущість та актуальність зазначених проблем зумовили вибір теми, а також визначили цільову спрямованість дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета дослідження полягає у комплексному науковому та практичному вирішенні проблеми формування системи процесного управління бізнесом. Методичною основою дослідження є діалектичний підхід до вивчення сучасних аспектів управління підприємством, а також ряд інших загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили здійснити комплексне дослідження бізнес-процесів і процедур, вирішити поставлені науково-прикладні завдання.

Зокрема, у процесі обґрунтування теоретико-методичних засад роботи використано методи наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу й синтезу; при здійсненні галузевого аналізу та формуванні аналітичної оцінки існуючих систем бізнес-процесів підприємств меблевої промис-

ловості застосовувались методи статистичних порівнянь, вибіркового обстеження та групування, екстраполяції. Розробка практичних рекомендацій та обґрунтування прикладних аспектів використання комплексної системи оцінки ефективності процесної системи управління підприємством здійснювались за допомогою експертного методу вибору показників, факторного аналізу відхилень, економіко-статистичного аналізу, методу аналізу ієрархій.

РЕЗУЛЬТАТИ

Факт конкуренції з боку іноземних виробників на основі активної інноваційної політики стали підґрунтям вибору підприємств меблевої галузі для поглибленого дослідження проблеми формування системи процесного управління. Саме за матеріалами меблевих підприємств найбільш повно розкривається вертикаль процесного управління.

Бізнес-система меблевих підприємств є складною, відкритою та багатофункціональною соціально-економічною системою, має "входи", систему перетворення, кінцеві результати та зворотній зв'язок. "Входи" піддаються впливам факторів зовнішнього середовища та впливів внутрішнього середовища. Перетворення вхідних ресурсів виконується за допомогою внутрішніх бізнес-процесів, що закінчується створенням кінцевого продукту на виході. Оцінка ефективності функціонування бізнес-системи проводиться за допомогою обернених зв'язків, тобто визначається рівень задоволення споживачів, стан ринкової кон'юнктури, динаміка макроекономічних показників, результативність і ефективність бізнес-процесів і т.д. Обернений зв'язок забезпечує надходження інформації про необхідність основних бізнес-процесів бізнес-системи в бізнес-просторі.

Процесне управління бізнесом — це принципово новий рівень прозорості та управління бізнесом, не тільки на рівні фінансово-економічних показників, але, на рівні технологій, ресурсів та продукту. Впровадження даного підходу дає можливість оптимізувати витрати, знизити часовий інтервал протікання горизонтального бізнес-процесу, який забезпечує формування цінності для споживача. Основною ціллю проектування бізнесу є формування діючої організаційно-економічної моделі ведення бізнесу, а також управління на її основі окремими бізнес-одинацями. Бізнес-проекування дозволяє створити еталонну модель ланцюжка створення споживчої цінності для споживача і трансформувати у відповідності з вимогами зовнішнього середовища. Дана модель буде відрізнятися лише набором бізнес-процесів у відповідності зі специфічністю діяльності підприємства, що аналізується.

Проектування бізнесу в контексті процесного управління розпочинається з визначення головного бізнес-процесу створення цінності для споживачів. Слід відмітити, що головний бізнес-процес будь-якого підприємства буде виглядати аналогічно, не залежно від галузі, і буде розпочинатися із визначення пріоритетів споживачів, кінцевим етапом якого буде їх задоволення. Для ефективного функціонування бізнесу, необхідною умовою є управління головним бізнес-процесом, який характеризується ресурсними потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими).

Для подальшого аналізу підприємства меблевої промисловості доцільно поділити на групи, в залежності від наповнення системи бізнес-процесів. Так, до першої групи входять великі підприємства та холдинги, тобто з повним наповненням системи бізнес-процесів. Починаючи від процесу виробництва "Лісозаготівлі" і закінчуючи безпосередньо "Реалізацією продукції" кінцевому споживачу. До другої групи належать середні підприємства, тоб-

то ланцюжок бізнес-процесів починається вже з "Закупівлі сировини та матеріалів", а не з бізнес-процесу "Лісозаготівлі". І до третьої групи належать малі підприємства, ланцюжок яких починається з бізнес-процесу "Закупівля напівфабрикатів" і орієнтується на бізнес-процес "Реалізація".

Таким чином, до першої групи увійшли підприємства з повним набором ланцюжка, тобто з повним технологічним ланцюжком створення вартості. Це підприємства Київського регіону: Філія ВК ЗАТ "Енран", ТОВ "ЕНО Меблі ЛТД" та ТОВ "АртМеталФурнітура меблі". Саме ці підприємства є лідерами ринку Київського регіону, і, безумовно, мають найбільші можливості в розробці нових моделей, використання нових перспективних матеріалів, а також мають можливість вкладати значні кошти у модернізацію виробництва, сертифікацію його за стандартами якості ISO 9000 — 9003. Тому вони найбільше уваги приділяють випуску меблів середньої та високої цінової груп.

До другої групи за наповненням технологічного ланцюжка увійшли підприємства: ЗАТ "Київський меблевий комбінат", ТОВ "Меркс-Трейд", ТОВ "БРВ", ЗАТ "Мотовилівський меблевий комбінат", ЗАТ "Лагода", ТОВ "Фабрика меблів ВЕЕМ", ТОВ "Модерн-Експо". Виробники цієї групи мають здебільшого універсальне виробництво, але диванам, кріслам та кушеткам приділяють значно більше уваги. У модельній політиці переважно займаються копіюванням моделей великих виробників, саме в цій групі дедалі помітнішою стає тенденція до диверсифікації виробництва в сторону ще не освоєних груп.

До третьої групи відносяться підприємства, ланцюжок яких орієнтується в основному на БП "Реалізація" і починається з БП "Закупівля меблевих заготовок", тобто підприємства даної групи орієнтуються лише на складання меблевих заготовок і найбільшу вагу віддають саме на процес реалізації продукції. До даної групи належать: ТОВ "Атлант-Компані", ТОВ "Яворина", ТД "Рода", ТОВ "Спецмеблі". Продуктовий портфель даних підприємств досить диференційований як за ціновими, так і за дизайнерськими параметрами, але в основному це продукція іноземних меблевих виробників, яка проходить лише БП "Складання" на даних підприємствах.

У основі формування процесної моделі управління бізнесом покладено управління бізнес-процесами в межах ланцюжка створення доданої вартості. Ланцюг створення вартості (цінності) конкретного підприємства є частиною надсистеми взаємопов'язаних ланцюгів. Така надсистема включає в себе ланцюги створення цінності постачальників сировини, каналів дистрибуції тощо. Таким чином, загальна надсистема є ланцюгом послідовних взаємопов'язаних ланцюжків базових операцій, які поступово перетворюють сировину в кінцевий продукт, що має цінність для споживачів.

Бізнес-система створення цінності відображає взаємодію операцій і фактори, які характеризують відповідні конфігурації цінності, на яких вона базується. Ланцюг створення цінності формує послідовно взаємопов'язані системи цінності постачальників, виробників та дистрибуторів, кожна з яких додає цінність продукту попереднього ланцюга.

Але, слід відмітити, що фокусування на операціях ланцюга створення вартості може використовуватися для виявлення потреб або можливостей стратегічних змін, але це не буде корисним у випадку здійснення реінжинірингу бізнес-процесів. Типові бізнес-процеси відрізняються від таких же за назвою організаційних функцій, оскільки з точки зору формування конкурентної переваги, відповідна операція може охоплювати декілька організаційних функцій. Аналогічно, одна функція може передбачати ви-

конання бізнес-процесів, які мають бути розмежовані з точки зору конкурентної переваги.

Можна відмітити загальні підходи до побудови схеми бізнес-процесів у контексті процесного управління. За умови значної деталізації в рамках ланцюжка створення вартості бізнесу, схема бізнес-процесів може мати досить складну структуру. Перш за все, під ланцюжком створення вартості розуміємо рух матеріальних потоків, у результаті якого отримуємо готовий продукт. У даному ланцюжку розкривається важливе значення підприємств — учасників у системі внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин у перетворення потоку "вхідних" ресурсів у цінність для споживача, в готову продукцію.

Перш, ніж перейти до аналізу такого ланцюжка, слід відмітити, що типи ланцюжків доданої вартості залежать від видів економічної діяльності: одні — управляються виробником сировини (наприклад, металургія), а інші — споживачами (оптовими та роздрібними). Додана вартість у своєму ціновому виразі, як правило, зростає в сировинно-видобувних галузях по мірі ускладнення процесів переробки і наближенню до кінцевої продукції в усіх видах економічної діяльності. Найбільша частка доданої вартості концентрується на виробничих бізнес-процесах. Даний підхід дозволяє визначити причини, що не дають можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Враховуючи те, що меблева промисловість є імпортозамінюючою галуззю, досить ефективним буде застосування методу аналізу бізнес-процесів за ланцюжком створення вартості для пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. Цей метод дозволяє більш глибоко дослідити аспекти взаємодії не тільки внутрішньокорпоративних, але й міжфірмових бізнес-процесів, визначити можливості та "слабкі місця" формування конкурентоспроможності підприємств, визначити бар'єри розвитку компанії та розробити рекомендації, щодо ідентифікації неефективних бізнес-процесів та подальшої їх передачі на аутсорсінг.

Для побудови моделі бізнес-процесів, яка відповідає б вимогам українських підприємств, необхідними умовами є аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що визначають усю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

На рис. 1 представлений базовий ланцюжок створення вартості для споживача меблів. За допомогою якого можна оцінити додану вартість за кожним елементом у рамках процесної моделі функціонування меблевого бізнесу. Слід відмітити, що результатом функціонування лісозаготівельної промисловості є своєчасне та максимальне забезпечення лісовими ресурсами. Отже, основним елементом створення вартості для споживачів є лісове господарство, значення і темпи росту якого мають позитивну динаміку. Наступним елементом ланцюжка є деревообробні комбінати, що надають основні матеріали для меблевої промисловості, які визначають якість готової продукції, тобто впливають на якісну характеристику споживчої цінності. Основна частка формування доданої вартості в меблевій промисловості припадає на оптову та роздрібну торгівлю, і має тенденцію до зростання.

Формування споживчої орієнтації означає розвиток маркетингової орієнтації. Стимулювання збуту хоча й виступає важливим елементом маркетингової діяльності, однак не вичерпує її. Маркетингова орієнтація повинна містити в собі вивчення потреб споживачів стратегії конкурентів і координацію всього підприємства в напрямку задоволен-

ня потреб цільових ринків. Тому подальший аналіз діяльності підприємств меблевої галузі буде проведений за ланцюжками створення вартості в контексті процесного управління, який в свою чергу орієнтується на задоволення пріоритетів споживачів, що є необхідною умовою при зростаючій конкуренції на ринкових умовах функціонування компанії.

Високий ступінь динамічності, випадковості і непередбачуваності господарських процесів в умовах реформування зумовлює дедалі ширше використання оцінок і прогнозів експертів практично на всіх напрямках дослідження ринкових тенденцій. Це потребує якісно нового рівня підготовки і проведення економічних досліджень, спрямованих на стабілізацію, розвиток і підвищення ефективності господарських механізмів в умовах перехідного періоду та становлення ринкових відносин.

Зазначимо, що такі важливі для меблевих підприємств бізнес-процеси, як процес ідентифікації потреб споживача (моніторинг задоволення потреб) та процес ідентифікації ринку існують у дуже невизначеному стані. Саме через нестачу інформації про рівень задоволення клієнтів підприємств та розвитку нових сегментів ринку у більшості меблевих підприємств була запропонована та ухвалена хибна стратегія на попередньому етапі. Організація цих процесів є дуже важливою справою.

Результативність та ефективність впровадження процесного управління на підприємствах меблевої галузі проведемо на основі бенчмаркінгового аналізу. Для кожної групи підприємств, які характеризуються специфічним набором ланцюжка створення цінності, було обрано підприємство-еталон і проведений аналіз основних якісних та кількісних показників бізнес-процесів ступінь відповідності рівня процесного управління на підприємствах, що аналізуються до еталону. Таким чином, після проведеної діагностики, для кожної групи підприємств були визначені відхилення від еталону.

Проаналізуємо отримані результати бенчмаркінгового дослідження. Ланцюжок основних бізнес-процесів першої групи меблевих підприємств охарактеризуємо за 4-а параметрами, притаманними для аналізу бізнес-процесів: витрати, рентабельність, час та якість виконання.

Із отриманих нами показників, можна зробити висновок, що за параметрами витрат матеріальних та часу в А групу потрапляють бізнес-процеси, які мають найбільше відхилення від еталону, це БП "Виробництво готової продукції", "Виробництво матеріалів", "Лісозаготівля" та "Деревообробка". Слід зазначити, що у підприємства-еталона виконання даних бізнес-процесів відбувається на більш високому рівні. Що стосується відхилень рентабельності бізнес-процесів, то найвищим рівнем характеризується БП "Маркетингу". Отже, першій групі підприємств меблевої галузі, необхідно більше коштів спрямовувати на дослідження ринку та пріоритетів споживачів і вдосконалювати рекламу компанії, та створювати брендові продукти, високої якості та сучасного дизайну.

Меблеві підприємства II групи найбільші відхилення показників витрат, рентабельності, якості виконання та часу на виконання мають по бізнес-процесам "Реалізації", "Маркетингу", "Виробництва матеріалів". З даного аналізу можна зробити висновки, що причиною цього є неповний набір бізнес-процесів у ланцюжку меблевих підприємств II групи. Це в свою чергу спричиняє збільшення як матеріальних витрат, так і витрат часу на транспортування сировини, зниження якості виконання замовлень та задоволення споживачів.

Проаналізуємо отримані результати показників ефективності діяльності підприємств III групи. Найбільші відхилення значень від еталону виникають у бізнес-процесах

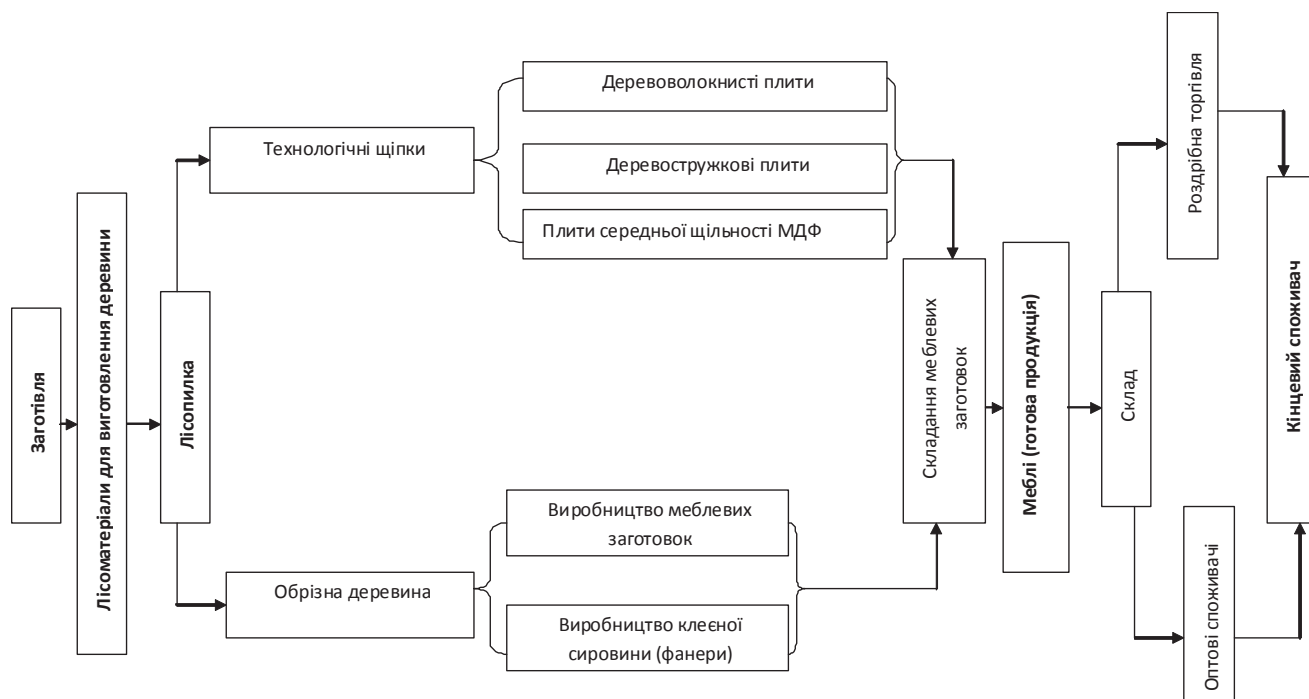


Рис. 1. Етапи ланцюжка створення вартості в процесі виробництва і реалізації меблевих виробів

"Реалізація", "Маркетинг", "Закупівля матеріалів". Це пояснюється тим, що підприємства даної групи, найменше можуть проводити оптимізацію витрат на всіх елементах ланцюжка створення цінності для споживачів, і піддаються більшому впливу зовнішніх факторів. Також, слід зазначити, що вітчизняні підприємства даної групи не орієнтуються на оновлення продуктового бізнес-портфеля, відповідно не вкладають кошти в інноваційні розробки та дизайн продукції, і менший вплив мають на якість сировини і матеріалів, а також залежать великою мірою від постачальників.

Суттєвою перевагою запропонованої автором методики використання великої кількості драйверів витрат, включаючи функціональні драйвери (час виконання бізнес-процесу, число процесів контролю якості і т.д.) є мінімальний масштаб похибки реальної відповідності собівартості об'єктів обліку. Даний метод дозволяє аналізувати механізм формування собівартості кожного бізнес-процесу і виявляти резерви для зниження його витрат. У результаті можна проводити бенчмаркінгову оцінку бізнес-процесів, підтримувати оптимальний рівень витрат, що забезпечує достатній рівень задоволеності споживачів і максимально можливий рівень рентабельності з врахуванням кон'юнктури ринку.

ВИСНОВКИ

У цілому слід зазначити, що результатом впровадження концепції процесного управління є не тільки поліпшення конкурентної позиції на ринку суб'єктів господарювання, а і покращення показників їх фінансового стану, і, відповідно, підвищення їх іміджу для залучення потенційних інвесторів.

Обґрунтовано, що формування системи процесного управління може відбуватися на будь-якому етапі життєвого циклу компанії. Ідентифікація та опис, а, таким чином, і формування системи бізнес-процесів забезпечує прозорість управління, визначення проблемних ланок ланцюжка, подальша їх оптимізація, яка зумовлює підвищення ефективності діяльності підприємства. Визначено, що не-

обхідною умовою впровадження процесного управління є прозорість бізнесу та своєчасна діагностика проблемних бізнес-процесів, що дає можливість адекватно та швидко реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування компанії.

Основною пропозицією в умовах фінансової кризи та одним із антикризових заходів є створення холдингових об'єднань у межах галузі. Це в свою чергу призведе до економії витрат на всіх етапах створення та реалізації продукції, дозволить досягати синергійного ефекту, підвищить конкурентоспроможність підприємств галузі та дасть можливість створити бар'єри для входу на ринок такого великого конкурента, як фірма ІКЕА.

Подальше дослідження використання процесного управління вітчизняними меблевими підприємствами пов'язується нами з формуванням системи бізнес-процесів, подальша оптимізація яких забезпечить підприємствам галузі підвищення рівня ефективності, якості та конкурентоспроможності.

Література:

1. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильменов С.В., Киселев Д.А. Реинжиниринг бизнес-процессов. — М.: ЭКСМО, 2005.
2. Андерсон Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: Стандарты и качество, 2005.
3. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. — М., ИНФРА, 2004.
4. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. — М.: Олимп — Бизнес, 2004.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению и моделированию бизнес-процессов. — М.: Стандарты и качество, 2004.
6. Робсон М., Улах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. — М.: ЮНИТИ, 2003.
7. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.

Стаття надійшла до редакції 01.09.2009 р.