

Ганна Анатоліївна **ДОРОШУК**

д.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0340-7514>

e-mail: doroshuk@op.edu.ua

Владислав Олегівич **БОНДАРЕНКО**

студент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0687-0061>

e-mail: vladbon85@gmail.com

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННІ

У статті розглянуто сучасні підходи до організації процесного управління на підприємствах, виділено та охарактеризовано процесний, функціональний, системний та ситуаційний підходи. Обґрунтовано використання комплексного підходу до процесів бізнес-адміністрування, що дозволило доповнити методичний інструментарій бізнес-адміністрування та включити в нього такі методи, як перепроєктування, бенчмаркінг, реінжиніринг, ідеалізація процесу, а також методику швидкого аналізу рішення. Методика швидкого аналізу рішення та бенчмаркінг уможливають оперативне усунення окремих помилок, здійснення перепроєктування з метою комплексного та глибокого розбору ситуації та більш складних реформ. Реінжиніринг передбачає ще більш складні та революційні підходи по перепроєктування бізнес-процесів.

Ключові слова: бізнес-процес, бізнес-адміністрування; реінжиніринг; бенчмаркінг; вдосконалення процесу

ВСТУП

Добре організована програма вдосконалення бізнес-процесів може дати підприємству багатозначні результати. До того ж процесний підхід дає можливість не формально, а фактично підвищити його ефективність. Підприємство визначається як система з численними взаємозалежними процесами всередині, які за допомогою свого функціонування встановлюють стан цілої організаційної системи. Процесний підхід розглядає всю діяльність компанії як безліч взаємодіючих процесів, які проходять через організаційну структуру підприємства і здійснюють мету його існування. Зі світового досвіду можна дійти висновку, що динамічний розвиток ринку послуг і товарів, зростання конкуренції та зміни у зовнішньому середовищі змушують вдатися у пошук нових методів та інструментів управління компаніями. Виходячи з цього, впливає необхідність реалізації процесного підходу для управління функціонуванням українських підприємств. Постійне вдосконалення бізнес-процесів є гарантованою перевагою у конкурентному середовищі. Вдосконалення бізнес-процесів підприємства являє собою крім виконання працівниками своєї функціональної діяльності, також постійне її вдосконалення. У покращенні перебувають вимірні цілі, оскільки ідеалу не можна досягти і якось виміряти. Сенс цього чистого процесу знаходиться всередині нього самого і полягає у тому, щоб щодня робити щось краще, ніж учора [1].

У значній кількості наукових праць приділено увагу теоретичним та методологічним питанням встановлення основи бізнес-процесів у діяльності компаній, а саме у роботах наступних широковідомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як Л. Денисенко, І. Мельник, Г. Осовська, М. Робсон, Ф. Уллах, В. Чадаєв та ін. Але залишаються аспекти сутності бізнес-процесів, а також поширене використання процесно-орієнтованого підходу до адміністрування компаній, які зараз ще не досліджені, оскільки економічна трансформація передбачає появу нових підходів і рішень. Незважаючи

на велику увагу вчених до поняття та вдосконалення процесів бізнес-адміністрування, єдиного підходу до цього питання у науковій літературі не існує, що потребує використання комплексного підходу до вдосконалення процесів бізнес-адміністрування, встановлення особливостей бізнес-процесів підприємства та методів їх вдосконалення.

МЕТА статті – систематизація підходів, методів та інструментарію вдосконалення процесів у бізнес-адмініструванні.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційною та методологічною базою статті є наукові роботи, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet.

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові роботи, матеріали спеціалізованих та профільних журналів, а також різні Інтернет-джерела. У дослідженні використовуються *абстрактно-логічний, узагальнення й порівняння, класифікаційно-аналітичний* – для характеристики і класифікації підходів, методів та інструментів удосконалення процесів бізнес-адміністрування на підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ

Система бізнес-адміністрування являє собою найнеобхідніші методи і методики бізнес-аналізу, які надають ефективність управління компанією, а також аналізують не прості завдання і стверджують стратегічно важливі рішення. Рано чи пізно на будь-якому підприємстві параметри продуктивності та ефективності зменшуються. Як правило, це відбувається, коли підприємство своєчасно не оновлює бізнес-процеси [4].

Вибір ефективних підходів бізнес-адміністрування на підприємстві в умовах динаміки зовнішнього середовища стає на передній план. До основних підходів до бізнес-адміністрування відносять такі.

Функціональний підхід. Цей підхід являє собою поділ організації на підрозділи з окремими функціями, в яких кожен зайнятий своєю певною функцією і обов'яз-

ками у відриві від інших робочих і споживача;

Процесний підхід. Його сутність полягає у виділенні мережі процесів бізнесу, в якій кожен має вхід (ресурси підприємства), технологію оброблення цих ресурсів, виходу (готовий товар або послуга), власника, параметри оцінювання продуктивності і результат. Водночас метою формування бізнес-процесів є підвищення задоволеності клієнтів [3].

Ситуаційний підхід до управління. Такий підхід вимагає від керівника «ситуаційного мислення», що допомагає краще визначити прийоми, найбільш сприятливі для досягнення мети організації. Відповідно до ситуаційного підходу в управлінні розглядаються три типи умов: відносно стабільні; такі, що змінюються лише частину характеристик середовища і організації; не визначені [4, 5]. Ситуаційний підхід відрізняється від інших підходів тим, що цей підхід, крім визначення факторів, через які сталася певна ситуація, також розподіляє їх пріоритети, силу впливу, а також аналізує передбачувані загрози та наслідки. Головним завданням менеджера в цьому підході є вибір, ґрунтуючись на проведеному дослідженні конкретних методів адміністрування та прийнятті відповідних рішень, спираючись на особливості ситуації, що склалася [4, 5].

Системний підхід. Досить не простим процесом є досягнення цілей розвитку компанії у певний період, який передбачає, що управлінські функції та завдання будуть виконані, ґрунтуючись на підходи та методи управління. Найважливішим на даний момент серед усіх підходів (системний, процесний, ситуаційний) є саме системний. Він досліджує компанію як систему, в якій всі елементи пов'язані між собою, що дає можливість мати високий ефект управління всією системою, ґрунтуючись на налагоджену роботу кожного елемента. Системний підхід в адмініструванні ґрунтується на узагальненій теорії систем, яка говорить, що дослідження окремих частин цілого не уможливило володіння уявленнями про ціле; у разі втрати функціональності будь-якої частини цілого може бути втрата працездатності усєї системи [6, 7].

Динамічне зовнішнє середовище потребує комплексного підходу до управління процесами бізнес-адміністрування, що дозволяє інтегрувати переваги кожного з позначених підходів.

Використання комплексного підходу до процесів бізнес-адміністрування дозволяє суттєво розширити його методичний інструментарій та включити в нього такі методи та інструменти як короткострокові: методика швидкого аналізу рішення; ідеалізація процесу; довгостроковий бенчмаркінг; перепроєктування процесу; реінжиніринг.

Методика швидкого аналізу рішення основана на створенні групи вдосконалення процесу, з допомогою якої один-два дні вивчається нинішній стан процесу і далі протягом 90 днів розробляється стратегія покращення цього процесу. Дана методика спирається тільки на інтуїтивному методі прийняття рішення, та найчастіше ґрунтується тільки на інтуїтивному методі прийняття рішення і, як правило, вибирає як стратегію вдосконалення процесів зниження витрат і тривалості процесу [7].

Перевагою даного методу є швидкість генерації ідей та прийняття рішень, здійснення мінімальних витрат

для реалізації стратегії, орієнтація на замовника.

Недоліками цього методу є локальність досліджуваного процесу; відсутність розуміння про взаємозв'язок досліджуваного процесу з іншими процесами для підприємства; можливість неефективності прийнятої стратегії з удосконалення процесу у тривалій перспективі.

Бенчмаркінг процесу – це порівняльний аналіз підприємства, що розглядається з лідируючими підприємствами, які знаходяться в даній галузі. В якості мети стоїть виявлення бракуючих якостей у підприємства, яке розглядається для збільшення конкурентоспроможності.

Для досягнення підвищення конкурентоспроможності підприємство має відповісти на наступні два ключові питання, що ґрунтуються на проведенні аналізу бенчмаркінгу процесу: процеси найкращої компанії галузі та шляхи досягнення такого успіху.

Внаслідок, можна зазначити головні етапи проведення бенчмаркінгу:

- 1) пошук «еталонної» компанії, що діє у тій же галузі;
- 2) здійснення аналізу з метою порівняти це підприємство з підприємством-лідером;
- 3) виявлення кращих якостей для впровадження в розглянуте підприємство з метою збільшення конкурентоспроможності;
- 4) впровадження даних якостей у компанію.

Перевагою даного методу є відносно малий час здійснення аналізу, як і незначні грошові витрати та працевитрати.

Обираючи бенчмаркінг, варто відзначити, що поряд з копіюванням позитивних якостей у компанії-лідерів існує ймовірність перенесення та помилок, прихованих за успішним іміджем [7].

Бенчмаркінг процесів легко застосовується у виробничій сфері. У сфері послуг справа складніша. Це пояснюється тяжкістю порівняння послуг. Для того щоб провести ефективний бенчмаркінг процесів у сфері послуг, необхідно витратити більше часу та ресурсів для досліджень [7].

Перепроєктування процесів є ще одним методом вдосконалення у бізнес-адмініструванні. Як правило, цей метод використовують разом із бенчмаркінгом процесів. Перепроєктування процесу ґрунтується на зосередженні уваги на одному процесі, який, як правило, вже добре працює, але вимагає зміни або покращення на прохання споживача [8].

Найчастіше у застосуванні даного методу розробляють модель, що імітує процес, що потребує покращення. Після чого до імітаційної моделі застосовують такі дії з оптимізації: усувається бюрократія; якомога сильніше спрощується метод роботи; скорочується тривалість процесу; проводиться аналіз поточних проблем; проводиться аналіз величини доданої цінності; модернізується процес чи організація загалом; вдосконалюється партнерські відносини із постачальниками.

У використанні зазначених етапів роботи, як правило, помічається висока ефективність у сфері комп'ютеризації та автоматизації [8].

Ідеалізація процесів бізнес-адміністрування полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після їх розроблення, потрібно виділити ті ділянки, де немає можливості безпосередньо реалізувати їх на практиці.

Використання даного методу вдосконалення процесу вимагає абстрагування, уявлення певного бізнес-процесу в ідеальному його вигляді. Далі його слід порівняти з його виробництвом та застосувати потрібні коригування. Даний метод дозволяє організації визначити пріоритетність реалізації клієнтоорієнтованих заходів [8].

Реінжиніринг – це спосіб кардинальної перебудови бізнес-процесів у компанії, що проходить з кардинально якісними змінами у діяльності конкретної організації, які визначаються скачко подібним перепроєктуванням елементів фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної та екологічної складових організаційно-економічного механізму підприємства і включає адаптацію підприємства до ринкової середовища, що постійно змінюється [9, 10].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це здійснення комплексу заходів з покращення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності. Це процес охоплює всі сфери функціонування підприємства і спрямований на стабілізацію його діяльності [9, 10]. Можна сказати, що кожен з елементів бізнес-процесів підприємства взаємодіє між собою.

Програми реінжинірингу уможливають, виходячи з досвіду застосування, виділити також і негативні сторони, через які компанія може зазнати значних втрат. До цих факторів відносяться:

- 1) некомпетентність персоналу, який відповідає за реалізацію програми реінжинірингу;
- 2) неправильне встановлення завдання програми та неправильна орієнтація на досягнутий ефект від застосування реінжинірингу процесів у бізнес-адмініструванні;
- 3) значний ризик та недостатня концентрація на відповідних бізнес-процесах;
- 4) надто розтягнута програма реінжинірингу у часовому значенні [9].

Можна виділити такі найпоширеніші проблеми у впровадженні програми реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві:

- технічні проблеми з обладнанням, моральне його зношування;
- відсутність завантаженості виробничих цехів, що

також вказує на гостру необхідність запровадження програми реінжинірингу та фінансове оздоровлення на підприємстві.

Початком змін буде побудова так званого три кутника X-інжинірингу, фокусууючись на трьох сферах:

1. *Процеси.* Необхідно провести аналіз у потрібних змінах у процесах таких типів:

- внутрішні: ті, які підприємство робить «для себе»;
- зовнішні: ті, які підприємство робить для інших;
- вхідні: які виконуються будь-ким для підприємства.

2. *Речення.* Провести аналіз того, яка унікальна цінність підприємства може бути запропонована своїм клієнтам та партнерам за такими параметрами: ціна; якість; сервіс; швидкість; різноманітність; кастомізація; інноваційність;

3. *Учасники.* Визначити, хто бере участь у X-інжинірингу. Як сильно ви хочете змінити своє підприємство з програмою? Чи плануєте ви перебудувати:

- тільки ваше підприємство;
- зовнішні фірми одного виду: наприклад, лише партнери чи лише споживачі;
- зовнішні компанії двох видів;
- зовнішні компанії всіх трьох видів: споживачі, постачальники, партнери [11].

ВИСНОВКИ

Підтримання успіху та конкурентоспроможності підприємства на належному рівні потребує постійного покращення процесів бізнес-адміністрування, що дозволяє знизити витрати, збільшити дохід, покращити мотивацію серед співробітників та збільшити кількість задоволених клієнтів. Управління процесами бізнес-адміністрування підтримує всі аспекти операцій для режиму оптимальної роботи, що можливо лише за умови використання комплексного підходу до бізнес-адміністрування, який інтегрує ситуаційний, функціональний, процесний, системний підходи. Таке бачення вдосконалення суттєво розширює методичний базис управління та вдосконалення бізнес-процесів і використовує такі методи: швидкий аналіз рішення; ідеалізація процесу; бенчмаркінг; перепроєктування процесу; реінжиніринг. Перспективою подальших досліджень є розроблення етапів впровадження методів та інструментів вдосконалення бізнес-адміністрування у практику бізнес-діяльності.

Список використаних джерел

1. Менеджмент та бізнес-адміністрування. Менеджмент. URL: http://referatua.org.ua/category_content.php?c=management&id=308
2. Бізнес-адміністрування. Економіка. URL: <http://referatu.net.ua/referats/390/34390>
3. Санахметова Н.О. Підприємницьке право. Київ: К.А.С.К, 2001. 704 с.
4. Малик Л. Сутність категорії управління та менеджменту в туристичному бізнесі: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 73-76.
5. Адміністрування. Економіка. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>
6. Замазій О.В. Місце бізнес-адміністрування в системі управління виробничо-господарською діяльністю компанії. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1. С. 243-245.
7. Харченко В.А. Підходи до управління сучасним: монографія. Донецьк: НТУ, 2012. 56 с.
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. *Harper Business*. New York: New York University Press, 1993. 256 p.
9. Економічна наука. Економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3855>
10. Таранюк Л.М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: «Мрія-1», 2010. 440 с.
11. Таранюк Л.М. Економіка. Суми: «Мрія-1», 2010. 120 с.
12. Денисенко Л., Шацька С. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи

організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

13. Мельник О., Двудіт З., Злотнік М., Малиновська Ю. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 46-53.

14. Осовська Г.В. Менеджмент організацій. Київ, 2014. 366 с.

15. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower: Gower Pub Co, 1996 159 p.

References

1. Business administration management. Management. URL: http://referatua.org.ua/category_content.php?c=management&id=308 (in Ukrainian).
2. Business administration. Economics. URL: <http://referatu.net.ua/referats/390/34390> (in Ukrainian).
3. Saniakhmetova N.O. Business law. Kyiv, 2001. 704 p. (in Ukrainian).
4. Malyk L. The essence of the category of management and administration in the tourism business: monograph. Zhytomyr, 2011. pp. 73-76. (in Ukrainian).
5. Administration. Economics: website. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf> (in Ukrainian)
6. Zamazii O.V. The field of business administration in the system of management of state business activities. *Bulletin of the* 2013. № 1. pp. 243-245. (in Ukrainian).
7. Kharchenko V.A. Approaches to modern management: monograph. Donetsk: NTU, 2012. (in Ukrainian).
8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. *Harper Business*. New York: New York University Press, 1993. 256 p.
9. Economic science. Economics. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3855> (in Ukrainian).
10. Taraniuk L.M Economic substantiation of reengineering of business processes of industrial enterprises: monograph. Sumy, 2010. 440 p. (in Ukrainian).
11. Taraniuk L.M Economics. Sumy, 2010. 120 p. (in Ukrainian).
12. Denysenko L., Shatska S. Conceptual principles of classification of business processes as the basis for the formation of the business system of the organization. *Efficient economy*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (in Ukrainian).
13. Melnyk O., Dvudyt Z., Zlotnik M., Malynovska Y. Peculiarities of application of the system approach to modeling of business processes at the enterprise. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1. № 1. pp. 46-53. (in Ukrainian).
14. Osowska H.V. Management of organizations. Kyiv, 2014. 366 p. (in Ukrainian).
15. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Gower: Gower Pub Co, 1996 159 p.

Hanna DOROSHUK

Doctor of Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0340-7514>

e-mail: doroshuk@op.edu.ua

Vladyslav BONDARENKO

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0687-0061>

e-mail: vladbon85@gmail.com

MODERN APPROACHES TO IMPROVING PROCESSES IN BUSINESS ADMINISTRATION

The modern approaches to the organization of process management at enterprises, identifies and characterizes process, functional, systemic and situational approaches are considered in the article. The factors that encourage the management of the enterprise to resort to improving business processes are identified. The main requirements for an improved process are described, as well as the stages for improving business processes.

It was revealed that the management of business processes and the application of methods for their improvement, allows timely identify weak points in the company's activities and take measures to eliminate them. The process model of management is considered enterprise and the main trends in the development of business processes in modern conditions of a dynamically changing external environment. Improving business administration processes in enterprises allows you to form a whole block of strategic advantages and ensure a higher level of competitiveness. The process enhances the ability to produce timely corrective and preventive actions to eliminate negative factors. The article substantiated the use of an integrated approach to business administration processes, which made it possible to supplement the business administration methodological tools and include redesign methods, benchmarking, reengineering, process idealization, as well as a quick solution analysis technique.

The method of rapid analysis of the solution and benchmarking allow quickly eliminate individual errors, carry out redesign for the purpose of a comprehensive and in-depth analysis of the situation and more complex reforms. More complex and revolutionary approaches to redesign business processes can be implemented by reengineering. The negative aspects and recommendations for the effective implementation of one or another improvement method in the activities of organizations for capacity building and their further sustainable development are noted.

The degree of importance and relevance of the application of the methods mentioned in the article is considered, and according to the material presented, a certain conclusion was made regarding the improvement of the functioning of processes in business administration.

Keywords: *business process, business administration, reengineering, benchmarking, process improvement*