

НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В сучасних ринкових умовах розвиток промислового підприємства передбачає постійне підвищення ефективності його діяльності як в цілому, так і його бізнес-процесів зокрема. Поліпшення або оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємству інтенсивно розвиватися, організовувати свою діяльність з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів, досягти позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства.

Відповідна сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів реалізує діяльність промислових підприємств, у тому числі і підприємств машинобудування. При цьому створення мережі бізнес-процесів з метою їх ефективної оптимізації і управління дозволить істотно підвищити конкурентні переваги підприємства.

Процедуру оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств виконують на основі системного підходу, що дозволяє забезпечити адекватність мережі бізнес-процесів по відношенню до стратегії і змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, тобто для переведення бізнес-процесів з існуючого стану в бажаний (удосконалений).

Багато досліджень, проведених як українськими [1, 2] так і закордонними науковцями [3, 4] присвячено розробці методичних підходів до опису, виділенню і моделюванню сукупності бізнес-процесів на підприємствах. Проте, необхідність дослідження бізнес-процесів як в часі, так і в просторі, що пояснюється його певною еволюцією, призводить до виникнення концепції

життєвого циклу процесу і, тоді, оптимізація бізнес-процесу залежить від стадії, на якій він знаходиться.

Досліджуючи діяльність машинобудівного підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» було виявлено, що підприємство постійно удосконалює конструкції трансформаторів, розробляє нові конструкції, виробляє керовані шунтуючі реактори та системи моніторингу. Щорічно на заводі освоюється до 50 нових типів трансформаторного обладнання. На підприємстві застосовуються високоякісні матеріали, прогресивні конструкторські рішення технологічних процесів, що дають можливість випускати трансформатори із витратами і масами, зниженими в порівнянні з вимогами державних стандартів на 15-20%.

З метою визначення найбільш суттєвих загроз для діяльності підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» був проведений SWOT-аналіз його діяльності, який показав, що для підприємства найбільш суттєвими є політичні загрози, що міняють зовнішню політику; залежність від зовнішніх ринків постачання сировини і збуту; активізація конкурентів. Для зниження впливу вказаних загроз підприємство постійно впроваджує нові технології, модернізує і впроваджує нові конструкції реакторів і систем управління, а також продовжує інвестиційні програми щодо впровадження нового обладнання.

При впровадженні інновацій підприємство стикається із ситуацією, коли ефективність його діяльності напряму залежить від життєвого циклу продукції. Таким чином, дослідження бізнес-процесів з подальшою їх класифікацією за етапами життєвого циклу є актуальним.

В табл. 1 показані виділені макропроцеси та бізнес-процеси по підприємству ПАТ «Запоріжтрансформатор» за 2013 р. із зазначенням стадії життєвого циклу, на якому знаходиться процес.

Проведені дослідження виділених макропроцесів (табл. 1) дозволили провести оптимізацію побудованої мережі макропроцесів за такими напрямками.

Мережа бізнес-процесів на підприємстві ПАТ "Запоріжтрансформатор"

№ з/п	Макропроцес	Бізнес-процеси
1	Дослідження ринку і споживачів	SWOT-аналіз (P _o), База даних клієнтів (P _o), Сегментний аналіз (P _o), Участь у виставках (Ст)
2	Розробка продукції	Розробка продукції (Ст _p), Використання НДДКР (P _o), Модернізація продукції (P _o), Підготовка до виробництва (Ст)
3	Організація продаж і післяпродажного обслуговування	Організація продаж (Ст), Постачання продукції (Ст) Оплата продукції (Ст), Післяпродажне обслуговування (Ст), Сервісне обслуговування (P _o)
4	Виробництво	масляних силових трансформаторів загального призначення (Ст), трансформаторів спеціального призначення (Ст), електричних шунтуючих реакторів (Ст), керованих шунтуючих реакторів (Ст), інші види виробництва (P _o)
5	Управління персоналом	Розрахунок заробітної плати (P _e), Мотиваційна система оплати (P _e), Перепідготовка кадрів (P _e), Стратегія розвитку управління персоналом (P _e)
6	Управління інформаційними ресурсами	Супроводження програмного забезпечення (P _e), Оновлення програмного забезпечення (P _o), Автоматизація (P _o)
7	Управління фінансовими і матеріальними ресурсами	Бюджетування (P _e), Планування виробництва (P _e), Планування інвестиційної діяльності (Ст), Планування зовнішньоекономічної діяльності (Ст), Логістика (P _o), Інші види планування (P _e)
8	Управління економічною безпекою	Управління фінансовою безпекою (P _e)
9	Управління екологією	Стратегія охорони довкілля (P _e), Забезпечення виробництва екологічним нормам (P _e)

Примітка.

В таблиці використані такі позначення Ст_b – створюваний процес, P_o – розвиваючий процес, Ст – сталий процес, P_e – регресуючий процес

Джерело : авторська розробка

По-перше, у зв'язку з ускладненням на ринку енергоносіїв виділити макропроцес "Управління ресурсозбереженням", який буде включати такі бізнес-процеси як *використання вторинних ресурсів і альтернативних видів енергії, управління енергозберігаючими технологіями.*

По-друге, враховуючи високу експорторієнтованість підприємства доповнити макропроцес "Управління економічною безпекою", який включав тільки один бізнес-процес *управління фінансовою безпекою*, такими бізнес-процесами як *проведення SWOT-аналізу і управління конкурентними перевагами.* Це дозволить чітко визначити пріоритети розвитку підприємства з метою стабілізації його діяльності та підтримки конкурентних переваг на світовому ринку.

Перенесення бізнес-процесу *проведення SWOT-аналізу* із макропроцесу "Дослідження ринку і споживачів" дозволить власникам бізнес-процесів *створення бази даних клієнтів, сегментний аналіз та участь у виставках* чітко визначити межі своєї роботи відповідно до стратегічних цілей підприємства.

По-третє, за допомогою схеми управління бізнес-процесом за стадіями життєвого циклу реорганізувати усі бізнес-процеси макропроцесу "Управління персоналом", "Виробництво продукції" і "Управління фінансовими і матеріальними ресурсами", оскільки практично всі бізнес-процеси зазначених макропроцесів вимагають або суттєвих змін або створення нових, оскільки існуючі не відповідають вимогам клієнтів, або існують альтернативні, більше ефективні бізнес-процеси.

Проектування вдосконаленої мережі бізнес-процесів враховує виявлені в ході перевірки невідповідності мережі бізнес-процесів цілям підприємства. При цьому проектування здійснюється в два етапи: виявлення необхідних "локальних" реформ (змін окремих бізнес-процесів) і узгодження локальних реформ у рамках мережі.

Необхідні реформи визначаються залежно від етапу життєвого циклу процесу і ступеня його гнучкості за допомогою евристичної процедури, яка оснований на використанні схеми управління бізнес-процесами за стадіями

життєвого циклу. Узгодження реформ і перевірка на повноту досягнення цілей здійснюється за рахунок об'єднання можливих змін, поєднання несумісних змін, впорядковування в часі та їх ранжування за мірою важливості.

Список літератури:

1. Ліпич, Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ліпич, Л. Ющишина // Вісник Львівського національного аграрного університету : зб. наук. пр. – 2009. – №16(2). – Режим доступу до журн. : [http://www.nbu.gov.ua/portal/ Chem%5FBIol/Vldau/APK/2009/files/09llgaae.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem%5FBIol/Vldau/APK/2009/files/09llgaae.pdf).

2. Загорная, Т. О. Использование системного подхода в управлении развитием организации [Текст] / Т. О. Загорная, М. Ю. Ивлева // Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – №8. – С. 100-102.

3. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Бьёрн Андерсен ; [пер. с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер]. – М. : РИА “Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.

4. Ефимов, В. В. Процессы и процессно-ориентированный подход : учебное пособие [Текст] / В. В. Ефимов. – Ульяновск : УлГТУ, 2005. – 84 с.