

Секція: Економічна ефективність підприємств

Лисенко О.А.

к.ф.-м.н., доцент кафедри менеджменту

Національного університету харчових технологій

м. Київ, Україна

ПОЛПШЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАСЛІДОК УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Як зазначено в [1, 2] оптимізація бізнес-процесів підприємства, в першу чергу, передбачає підвищення результативності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів, тобто її метою є досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства.

На підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор» були проведені дослідження його діяльності з метою оптимізації бізнес-процесів. Підприємство веде роботу із удосконалення конструкцій трансформаторів та розробку нових конструкцій, виробництво керованих шунтуючих реакторів та виробництво систем моніторингу, застосовуючи високоякісні матеріали, прогресивні конструкторські рішення технологічних процесів [3].

Підприємство ПАТ «Запоріжтрансформатор» випускає експорторієнтовану продукцію, що зумовлює прагнення керівництва підприємства досягати такі стратегічні цілі, як збільшення частки продажу трансформаторного устаткування на ринках далекого зарубіжжя; впровадження заходів щодо скорочення циклу виробництва трансформаторів і реакторів; удосконалення та впровадження нових технологій виготовлення трансформаторного обладнання, модернізація та впровадження нових конструкцій реакторів і систем управління; продовження інвестиційної програми, впровадження нового обладнання; збереження кадрового потенціалу виробництва, управління втратами робочого часу, оптимізація процесів управління виробництвом.

З метою діагностики бізнес-процесів відповідно до зазначених стратегічних цілей на підприємстві була проведена їх класифікація за етапами

життєвого циклу. Проведення удосконалення виділених бізнес-процесів залежало від стадії, на якій процес знаходиться, тобто у випадку появи нових цілей або нових потреб споживачів виникає необхідність у створенні процесу; у випадку зростання вимог клієнтів або їх зміни – проводити заходи щодо розвитку процесів; у випадку задоволення потреб клієнтів процес знаходиться на стадії стабільного функціонування; зменшення задоволення потреб споживачів або їх зміни викликає регрес процесу; через припинення існування цільової групи клієнтів або їх потреб, через значне його погіршення або через виникнення альтернативного, більш ефективного або нового процесу бізнес-процес знищується.

При проведенні аналізу існуючої та визначенні удосконаленої мережі макропроцесів та бізнес-процесів на промисловому підприємстві необхідно виконати такі заходи: описати та проаналізувати бізнес-процеси, визначити бізнес-процеси з метою їх оптимізації, провести діагностику мережі бізнес-процесів, спроектувати і спрогнозувати поліпшену мережу бізнес-процесів. Отже, методичний підхід до виділення бізнес-процесів, що підлягають оптимізації, за допомогою критеріїв і багатокритеріальних методів прийняття рішень дозволяє отримати максимальний результат з мінімальними витратами.

Для перевірки відповідності мережі макропроцесів та бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства проводиться діагностика мережі, яка включає такі етапи: визначення стратегічних цілей підприємства; аналіз цілей мережі процесів на рівні макропроцесів та бізнес-процесів, які у подальшому будуть поліпшені. В результаті побудована система цілей мережі бізнес-процесів на всіх рівнях дозволить виявити невідповідності у визначенні цілей окремих макропроцесів та бізнес-процесів і врахувати їх при проектуванні удосконаленої мережі бізнес-процесів. При цьому проектування включає зміни окремих бізнес-процесів з узгодженням цих змін в рамках мережі. Для оптимізації визначаються реформи бізнес-процесів за допомогою евристичної процедури залежно від стадії життєвого циклу процесу і ступеню його гнучкості [4, с. 101].

Відповідно до вищенаведеної методики на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор» була створена мережа бізнес-процесів і виділені макропроцеси. Для кожного виділеного процесу була визначена стадія життєвого циклу. Побудована мережа макропроцесів та виділених бізнес-процесів є невеликою дворівневою мережею і відносно до домінуючої стадії життєвого циклу бізнес-процесу мережа є стабільною регресуючою за рахунок значної кількості бізнес-процесів, в основному, підтримуючих, які знаходяться на стадії регресії і вимагають оптимізації або знищення і створення нових.

Проведена оцінка макропроцесів експертною групою, що включала власників виділених бізнес-процесів та керівників вищих рівнів, за критеріями: внесок у досягнення стратегічних цілей, проблемність, витрати та гнучкість показала, що макропроцеси «Організація продаж та післяпродажного обслуговування», «Дослідження ринку і споживачів», «Управління персоналом», «Управління матеріальними і фінансовими ресурсами», у першу чергу, вимагають удосконалення, оскільки вони є гнучкими в достатній мірі.

Подальше дослідження проводилося для бізнес-процесів визначених вище макропроцесів за їх внеском у досягнення стратегічних цілей з метою виявлення бізнес-процесів, внесок яких у досягнення цілей недостатній.

Як показали дослідження найкраще зазначеним стратегічним цілям відповідали такі бізнес-процеси: «SWOT-аналіз», «Сегментний аналіз», «Постачання продукції», «Оплата продукції», «Планування виробництва», «Планування інвестиційної діяльності», «Логістика». Такі бізнес-процеси, як «Участь у виставках», «Післяпродажне обслуговування», «Заробітна плата», «Мотиваційна система оплати», «Перепідготовка кадрів», «Бюджетування» та «Інші види планування» мали найнижчу відповідність стратегічним цілям.

За допомогою створеної мережі бізнес-процесів були встановлені рекомендації щодо «локальних» змін бізнес-процесів мережі, зокрема: провести оптимізацію бізнес-процесів «Бюджетування» та «Інші види планування» за рахунок впровадження автоматизації даних бізнес-процесів. Проведені реформи дозволять перевести ці бізнес-процеси з регресуючої стадії у

стабільну. Реорганізація бізнес-процесів «Мотиваційна система оплати», «Перепідготовка кадрів», тобто їх знищення і створення нового «Корпоративна стратегія» дозволить оптимізувати роботу макропроцесу «Управління персоналом» відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Удосконалення бізнес-процесу «Післяпродажне обслуговування» включає розширення можливостей служби сервісного обслуговування за рахунок відкриття представництв підприємства в потенційно найбільш містких сегментах ринку. В результаті поліпшення процесу «Післяпродажне обслуговування» відбудеться розвиток процесу «Сервісне обслуговування». Проведена оптимізація окремих бізнес-процесів загалом поліпшить всі бізнес-процеси побудованої мережі, яка зі стадії стабільно регресуючої перейде до стадії стабільно розвиваючої.

Отже, проведені дослідження побудованої мережі бізнес-процесів за стадіями життєвого циклу на підприємстві ПАТ «Запоріжтрансформатор» з визначенням заходів щодо їх подальшої оптимізації свідчать про підвищення ефективності діяльності підприємства відповідно до стратегічних цілей.

Список літератури:

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьёрн Андерсен ; [пер. с англ. С.В. Ариничева ; науч. ред. Ю.П. Адлер]. – М. : РИА “Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб.: Азбука; СПб.: БМикро, 2009. – 328 с.
3. Отчетность [Электронный ресурс] // Официальный сайт предприятия ПАО «Запорожтрансформатор». – Режим доступа : сайт http://www.ztr.com.ua/ru/financial_statements.
4. Загорная, Т. О. Использование системного подхода в управлении развитием организации / Т. О. Загорная, М. Ю. Ивлева // Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – №8. – С. 100-102.