

СТРУКТУРА ТА ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

Луцька Тетяна Валеріївна
аспірантка кафедри економіки
Європейського університету
Науковий керівник
д.е.н., проф. Ареф'єва О.В.

Постановка проблеми. У цей час практично всі підприємства нашої країни мають яскраво виражену функціональну структуру управління. Така організація керування базується на принципі послідовного виконання трудових операцій, тобто трудове завдання ділиться на окремі операції (завдання, етапи), і кожний робітник спеціалізується на виконанні однієї операції.

Однак глобальні зміни у світовій економіці на початку 80-х років, коли нарощування обсягів виробництва перестало бути синонімом благополуччя, змусили багато підприємств змінити свою поведінку на ринку й перейти від принципу "...зробити якнайбільше" до принципу "...максимально задовольнити клієнта". Значно змінилися й відносини "продавець - покупець", акцент змістився до "покупця" (клієнтові). На сьогоднішній момент має місце жорстка конкурентна боротьба, боротьба за споживача, яка вимагає від виробників гнучкості, нових ідей, продуктів і послуг, швидкого виходу на ринки, зниження витрат і т.п.

Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством дозволяє одержати структуру, діяльність якої спрямована на постійне поліпшення якості кінцевого продукту й задоволення клієнта. В умовах глобалізації світової економіки, її переорієнтації на ринок споживачів та стрімкого розвитку сфери послуг високу актуальність має розробка та впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління господарськими структурами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проаналізувавши роботи

іноземних (Портер, Цайнінгер, Берн, Мілар) та вітчизняних авторів (Верніков, Ойхман, Шеер, Єлиферов, Репін), можна констатувати факт наявності декількох важливих прогалів в дослідженні та впровадженні процесного підходу до управління підприємством. Точки зору авторів на визначення основних понять за досліджуваною темою розбігаються. Майже не приділена увага методології управління бізнес-процесами в цілому, та окремо по галузях народного господарства.

Невирішена раніше частина загальної проблеми.

1. Пошук оптимального підходу управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг.
2. Визначення структури (поетапного) управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг.

На сучасному етапі розвитку країни, сфера послуг, за прикладом розвиненої частини світу, займає все актуальнішу позицію, тому більш важливим стає розробка теоретичного підґрунтя для полегшення управління бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг.

Мета статті. Розглянути етапи управління на основі процесно-орієнтованого підходу, визначити основні підходи та виділити ті, що можуть мати практичне значення для підприємств сфери послуг. Визначити складові (етапи) управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг.

Викладення основного матеріалу. Одним з важливих і в той же час складних завдань сучасного менеджменту є проектування оптимальних бізнес-процесів і організаційної структури, які здатні реалізувати стратегічні цілі організації. Процесно-орієнтований підхід до управління підприємствами сфери послуг розглядає функції управління як взаємопов'язані. У рамках даного підходу, на наш погляд, повинен бути виконаний ряд етапів [1]:

1. Етап. Визначити мережу процесів, що охоплюють всю діяльність досліджуваного підприємства сфери сервісу.
2. Етап. Для кожного процесу призначити власника.

3. Етап. Розробити документацію, що регламентує процеси (документація, що регламентує процеси, повинна відповідати наступним вимогам:

- визначення планових значень показників процесів на наступний період;
- аналіз власником процесу відхилень від нормального ходу процесу й документування цих відхилень;
- аналіз результативності коригувальних заходів;
- формування звітності по процесу для вищого керівника та ін.)[2].

4.Етап. Встановити стратегічні цілі підприємства, показники й цільові значення; на основі цих показників верхнього рівня визначити показники процесів. Найважливішим елементом системи управління процесами стали показники оцінки, які відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000:2000 включають три групи показників:

- процесу;
- продукту процесу;
- показники вдоволення клієнтів процесу[4].

При розробці системи показників необхідно дотримуватись наступних вимог, яким вони повинні задовольняти:

- зв'язок зі стратегічними показниками підприємства (ув'язування з верхнім рівнем);
- «прозорість» для керівників підприємства;
- зручність для власників процесів, керуючих своїми процесами на основі цих показників;
- зрозумілість персоналу, що виконує процес;
- вимірюваність.

5.Етап. Забезпечити управління кожним процесом на основі вимог процесного підходу. Для побудови ефективної системи управління процесами на підприємстві сфери сервісу, на наш погляд, необхідні:

- лідерство керівництва підприємства;

- координація робіт основних учасників перетворень;
- поточне навчання всього персоналу, включаючи керівництво;
- командна робота всіх підрозділів підприємства;
- складання й дотримання плану розробки й впровадження системи управління бізнес-процесами;
- створення системи показників, що адекватно відображають рух і результат діяльності процесів;
- створення чітко діючого механізму управління за зворотними зв'язками, включаючи контроль за виконанням і ефективністю ухвалених рішень на всіх рівнях управління підприємством.

6.Етап. Детально розробити та задокументувати процес управління підприємством, обов'язково включити в нього функції по стратегічному плануванню та управлінню на основі системи показників.

Серед методологічної бази управління бізнес-процесами для сфери послуг, з метою порівняння було виділено два підходи. Перше - засновано на комплексному, системному розгляді діяльності підприємства як сукупності процесів, розробці системи управління процесами з використанням принципів міжнародних стандартів ISO серії 9000:2000 [4].

Підхід 1: підприємство як мережа процесів. Перший підхід можна назвати системним підходом до виділення процесів підприємства (що відповідає вимогам ISO 9001:2000). Він базується на наступних основних положеннях:

- 1) визначенні процесного та системного підходів до управління підприємством;
- 2) визначенні процесу (бізнес-процесу) підприємства;
- 3) розумінні кроків, необхідних для впровадження процесного підходу на підприємстві;
- 4) визначенні мережі (системи) взаємозалежних процесів підприємства. Застосування системи взаємозалежних процесів для управління діяльністю та ресурсами підприємства може називатися

процесним підходом. Таке визначення процесного підходу в стандарті ISO 9001:2000, мабуть, трохи обмежено, оскільки не включає поняття технології управління процесом. То ж, необхідно уточнити, що відповідно до специфіки досліджуваної галузі, тобто сфери послуг, у розглянутому розумінні процесного підходу до управління наявність власника процесу, що володіє ресурсами, є найважливішою необхідною умовою.

Друге - розуміння процесного підходу базується на виділенні в організації «наскрізних» процесів, їх описанні та подальшій реорганізації[3].

Підхід 2: «наскрізні» процеси.

При використанні даного підходу описання процесу являє собою послідовність робіт, виконуваних по черзі в різних підрозділах підприємства, виконавців, документів, що входять і виходять і т.п.

Для «наскрізного» процесу визначається власник, тобто співробітник, відповідальний за результат процесу, його ефективність і задоволеність клієнтів. При такому визначенні процесу та власника процесу необхідно чітко регламентувати взаємодію власника з керівниками функціональних підрозділів (власниками ресурсів).

Порівняння двох підходів до впровадження процесного управління у випадку застосування на підприємстві сфери сервісу, приведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняння двох підходів до впровадження процесного управління

№п/п	Ознаки для порівняння	Перше розуміння процесного підходу	Друге розуміння процесного підходу
1	Визначення процесу	Процес — стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, що за певною технологією перетворює входи в виходи, що представляють цінність для споживача	Процес - цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур) , що приводить до заданого кінцевого результату - виходу процесу
2	Розгляд діяльності	Вся діяльність розглядається як мережа процесів. Системний підхід. Прив'язка до реальної організаційної структури	Частковий розгляд діяльності у вигляді ланцюгів послідовно виконуваних операцій. Відсутність якої-небудь системи. Суб'єктивність

		підприємства	
3	Наявність методики управління процесом	Є. Відповідає вимогам ISO 9001:2000	Немає. Існують різні суб'єктивні трактування
4	Власник процесу	Є. Має всі ресурси, необхідні для забезпечення результативності й ефективності процесу, займає чітке положення в організаційній структурі	Є. Не має ресурси, не займає певного положення в організаційній структурі, але має обов'язки
5	Взаємодія між структурними підрозділами	На 100% визначена й регламентована взаємодія в рамках мережі процесів	Частковий опис у рамках «наскрізних» процесів
6	Система управління підприємством	Змінюється. Система управління будується на основі методик управління процесами в рамках мережі процесів підприємства. Керівники підрозділів стають власниками процесів	Фактично не змінюється. Лінійним керівникам доводиться розглядати вимоги власників процесів
7	Документація системи управління	Повне документування діяльності. Документація на 90-100% відповідає реальній діяльності й практично використовується	Створення додаткової документації з низьким ступенем практичного використання
8	Необхідність зміни організаційної структури при комплексному впровадженні	Відсутня. Організаційна структура в цілому зберігається до появи об'єктивних даних, необхідних для обґрунтування змін	Повинна бути повністю змінена для досягнення реального результату (перехід на матричну або проектну структуру)
9	Менеджмент якості процесу	Забезпечується. Можлива сертифікація по ISO 9001:2000	Не забезпечується. Сертифікація по ISO 9001:2000 неможлива

Після порівняння двох запропонованих підходів, доцільно відмітити повну відсутність можливості практичного застосування підходу «наскрізних» процесів на підприємствах сфери послуг, адже вона за своїми характеристиками буде лише ускладнювати роботу та знижувати ефективність діяльності підприємств. Перший же підхід до управління бізнес-процесами, системний підхід є більш чітким і має можливість практичного застосування для управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг.

Для формування процесної структури на підприємствах сфери сервісу необхідне проходження наступних етапів[3]:

- визначати процеси, необхідні для системи управління, і їх призначення на даному підприємстві. Необхідно провести уточнення діючої організаційної структури підприємства, на яку будуть «накладатися» існуючі процеси, і розподіл обов'язків по розробці, описанню процесів.

- визначати послідовність і взаємодію цих процесів. Необхідна чітка деталізація всіх процесів (субпроцесів) і їх взаємозв'язків. Важливість процесу визначається важливістю його результатів.

- визначати критерії й методи, необхідні для забезпечення результативності як при здійсненні, так і при управлінні цими процесами.

До процесів вищого рівня звичайно відносять процеси:

- управління підприємством;
- розробка стратегії або постановка цілей;
- управління ресурсами й т.п.

У ході їх реалізації розробляються бізнес-цілі підприємства, стратегія й тактика їх досягнення; цілі, завдання та політика в галузі якості, а також провадиться планування ресурсів, необхідних для забезпечення цієї діяльності.

Графічне, просте описання процесу корисно для швидкого розуміння потоку та послідовності дій, їх подальшої деталізації, особливо на першому етапі реалізації процесного підходу. Ступінь деталізації при описанні процесу залежить і від застосовуваних методів і інструментів. Тут головне - візуалізувати процес, не ускладнюючи його, необхідно відобразити:

- послідовність проведення операцій;
- відповідальність виконавців;
- точки прийняття рішення у випадку відхилень;
- точки контролю;
- «вхідні» і «вихідні» документи та ін.

Управління процесами включає, в тому числі:

- визначення ресурсів, необхідних для того, щоб процеси та субпроцеси функціонували із заданою ефективністю та результативністю;
- виявлення адекватного механізму розробки заходів для досягнення запланованих результатів і встановлених цілей;
- визначення та впровадження процедури управління змінами процесів;
- порядок дій і прийняття рішень у випадку появи невідповідностей або відмов процесів і т.д.

Управління компетентністю, розвиток персоналу - складова частина управління ресурсами, яка присутня у кожному процесі, і передбачає: визначення необхідного рівня кваліфікації фахівців; навчання, підвищення кваліфікації, мотивація персоналу на якісну роботу й т.д.

У стандартах ISO серії 9000 утримуються вимоги, пов'язані з виміром ефективності та результативності кожного важливого процесу. На даному етапі потрібно встановити[4]:

- критерії ефективності процесів і системи їх виміру та аналізу, що забезпечують керованість процесів;
- ризики процесів як можливих відмов (невідповідностей) процесів;
- схему дій по виключенню або зниженню ймовірності появи таких ризиків і розробка попереджуючих дій;
- методи проведення вимірів, методи аналізу інформації.

Далі потрібно визначити показники управління та напрямки розвитку, обрати альтернативні рішення, які забезпечують істотне підвищення результативності та ефективності. На етапах описання процесу, пов'язаних із проведенням аналізу з погляду «як може бути», при виробленні критеріїв ефективності, стикуванню процесів і інформаційних потоків, як правило, виявляються «вузькі» місця і, відповідно є можливість їх нівелювати.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, на сьогоднішній момент об'єктивно існує необхідність розробки науково – обґрунтованих підходів до управління бізнес-процесами підприємств сфери

послуг, після порівняння двох основних, стало зрозуміло, що лише системний підхід може застосовуватись на практиці. Таким чином, підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що необхідно постійно вишукувати можливості для зниження витрат, що в остаточному підсумку буде збільшувати цінність процесів для споживача та підвищувати результативність процесу. Застосування статистичних методів сприяє процесу постійного поліпшення, підвищенню продуктивності праці та зниженню собівартості при незмінній якості, що задовольняє вимогам ринку.

Література

1. Шеер А.В. Бизнес-процессы. - М.: Весть-Метатехнология, 1999.
2. Каменнова М., Громов А., Ферапонтов М., Шматалюк А. Моделирование бизнеса. - М.: Весть-Метатехнология, 2001.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.:ИНФРА-М, 2005.
4. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). — М.: Книга и Бизнес, 2001.
5. Аванесова Г.А. Сервисная деятельность: Историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент. – М.:Аспект Пресс, 2005.