

9. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством : філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2009. – 302 с.
10. Порохня В. М. Стратегічне управління. / В. М. Порохня. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
11. Саати Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях : Аналитические сети. / Т. Л. Саати. — М. : Издательство ЛКИ, 2008. — 360 с.
12. Стратегическое управление в 21 веке / под общ. ред. В. А. Кострюкова. – М. : РАГС, 2002. – 259 с.
13. Стратегическое управление : регион, город, предприятие / под ред. Д. С. Львова (и др.). – М. : Экономика, 2004. – 605 с.
14. Стратегічне управління підприємством : бізнес-курс : Навч. посібник. / О. В. Востряков, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2012.
15. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посібн. / О. М. Таран. – Харків : Вид-во Харк. нац. аграр. ун-та, 2004. – 145 с.
16. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК: 336.71.02

Мухіна Т.Б.

### СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Постановка проблеми.** Актуальність теми полягає у тому що, в ринкових умовах існує гостра постійна необхідність в нових інструментах і способах підвищення ефективності управління процесами на підприємствах. У світі конкуренції існує потреба в пошуку шляху, який допоможе стати першими або наздогнати інших, а для цього потрібні механізми, здатні спростити занадто складні речі. Зарубіжний досвід свідчить, що найбільш успішними є ті зміни, які відбуваються в критичні моменти для підприємства, а полягають вони у створенні абсолютно нових, сучасних та більш ефективних бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В економічній науці дослідники неодноразово зверталися до проблем процесного підходу до управління, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів присвячено дослідження таких вітчизняних та зарубіжних авторів, як Гончарова М.Л., Розкошна О.А., Ойхман Е.Г., Попов Е.В., Тельнов Ю.Ф., Хаммер Майкл, Джеймс Чампи, Череп А.В., Потопа К.Л. та інші. [1-6].

Однак зміни, що відбуваються у менеджменті бізнес-процесів, вимагають більш детального вивчення даної проблеми та визначення сучасних інструментів підвищення ефективності управління в цілому на вітчизняних підприємствах.

**Метою статті** є визначення та обґрунтування сучасних інструментів та способів підвищення ефективності управління на вітчизняних підприємствах, зокрема, реінжиніринг бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нагадаємо, що на думку вчених, поняття «реінженіринг бізнес-процесів» (*Business Process Reengineering*) представляє собою фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

В той же час, реінженіринг бізнес-процесів (РБП) - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень у вирішальних, головних показниках діяльності компанії (фірми, підприємства), таких як вартість, якість, швидкість виконання [4]. На відміну від інших технологій поліпшення бізнесу (виробництва) головна риса РБП — створення абсолютно нових і ефективніших процесів (бізнесу, виробництва), без урахування того, що було раніше [6].

Постійні покращення — це життєва філософія будь-якої організації сьогодні, якщо вона хоче вижити та успішно функціонувати. Але в сьогоdnішніх умовах не завжди можливо утримувати свої позиції на ринку, реалізуючи лише незначні покращення в процесах. Процеси можуть перетворитися на «непридатні», і, якщо це трапиться, не буде сенсу налагоджувати або поліпшувати їх; краще почати із самого початку і створити щось нове, адекватне ситуації.

Слід зауважити, що важливим є окреслення основних принципів РБП, які є основою для досягнення значного покращення результативності бізнесу. Такі принципи включають [1]:

1. Топ-менеджмент повинен підтримувати і залучати до реінжинірингу з метою усунення бар'єрів і сприяння успіху.
2. Культура організації повинна бути сприймаючою, «відкритою» для цілей та принципів реінжинірингу.
3. Основні вдосконалення та фінансові результати досягаються шляхом фокусування на бізнесі з позицій процесів, а не функцій.
4. Процеси для реінжинірингу повинні відбиратися на основі чіткого розуміння потреб споживача, очікуваних результатів і потенціалу успіху.
5. Власники процесів повинні управляти реінжиніринговими проектами спільно з крос-функціональними командами, дотримуватись відповідних границь процесу, фокусуватись на потребах споживачів і забезпечувати своєчасність впровадження.

Враховуючи дані принципи та їх особливості можна стверджувати, що загальною рисою функціональних організацій є те, що руйнівна конкуренція між функціональними структурам заохочується енергійніше, ніж боротьба з зовнішніми конкурентами. Можливо, класичним прикладом цього є споконвічний конфлікт між співробітниками відділів. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку: начальнику функціонального відділу для того, щоб передати їх начальнику іншого функціонального відділу і потім вже спустити вниз по ланцюжку. І це замість того, щоб передати інформацію безпосередньо потрібному одержувачу. Це відбувається через багато причин, головним чином через брак довіри до людей з інших функціональних відділів, а отже, через страх якимось чином підставити себе під удар або потрапити в пастку. Компаніям довелося визнати, що вони витрачають величезні гроші і час на управління своєю функціональною ієрархією [2].

Бізнес-процес — це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, очевидно, від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається через те, що таким чином у конкретній організації досягається глибше розуміння її ситуації, коли її описують через процеси [3]. Опис бізнес-процесів навіть на макрорівні часто приводить до чудових результатів, що дозволяє глибше «проникнути» у сутність явищ. Зв'язки і взаємовідносини, що ігнорувалися або не усвідомлювалися, зненацька виявляються ключовими для ефективного функціонування всієї організації, не кажучи вже про процеси, яких вони стосуються. Макропроцес можна розбити на субпроцеси (наприклад, на одержання замовлення, доставку продукції, контроль за оплатою рахунків дебіторами),

які можна описати дуже детально, але принцип буде скрізь один: описується потік роботи від однієї людини до іншої [5]. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і організації виробляють різні погляди, навіть на процеси, які вони описують, є схожими. На практиці це не має значення за умови, що описані процеси становлять повні і суцільні потоки роботи і жодні етапи не пропущені.

Прикладом використання сучасних інструментів підвищення ефективності управління в цілому на вітчизняних підприємствах є «Київміськбуд», який провів реінжиніринг і автоматизував бізнес-процеси управління персоналом і розрахунку заробітної плати.

Для управління організаційною інформацією про співробітників, а також для своєчасних розрахунків з персоналом, ХК «Київміськбуд» використав у своїй роботі рішення корпорації «Інформаційні технології» на базі багатофункціональної системи управління підприємством IT-Enterprise. Таким чином, проект оптимізації бізнес-процесів з управління персоналом є невід'ємною частиною комплексного проекту реінжинірингу ПАТ «ХК «Київміськбуд».

Рішення IT-Enterprise повністю відповідає ринковим і законодавчим вимогам України, забезпечує повне покриття бізнес-процесів обліку кадрів та проведення розрахунків із співробітниками, а також дозволяє оптимізувати всі необхідні завдання, пов'язані з управлінням персоналом в компанії.

Проект був розпочатий в листопаді 2012 року, а вже в грудні 2012 розрахунок заробітної плати спеціалістів був виконаний у паралельному режимі в системі IT-Enterprise. На сьогодні, всі бізнес-процеси з управління персоналом, кадрового обліку співробітників, розрахунку заробітної плати в «Київміськбуді» виконуються за допомогою ERP-системи IT-Enterprise.

Переваги, які отримало підприємство очевидні.

1. Істотно скоротився час на обробку персональних даних співробітників компанії.
2. Відомості про співробітників та організаційній структурі Холдингу зберігаються в єдиному інформаційному середовищі.
3. Система IT-Enterprise забезпечує управління змінами в організаційних структурах, штатних розкладах, фондах оплати праці (забезпечує підтримку масових змін).
4. У ПАТ «ХК «Київміськбуд» усунуто дублювання дій і збудовані наскрізні бізнес-процеси між функціональними підрозділами, службою управління кадрами і бухгалтерією.
5. Розроблено та запроваджено електронний регламент обробки документів - підстав для нарахування заробітної плати.
6. Істотно скорочено час проходження бізнес-процесу нарахування заробітної плати.
7. Розроблено регламентована звітність відповідно до вимог українського законодавства.

Враховуючи вище викладене, можна стверджувати, що успішна реалізація проекту ПАТ «ХК «Київміськбуд», незважаючи на свою важливість, є лише проміжним етапом стратегії оптимізації бізнес-процесів найбільшого будівельного холдингу України.

**Висновки.** Впроваджуючи у діяльність вітчизняних підприємств нові сучасні інструменти та способи підвищення ефективності управління, доцільно, на наш погляд, ґрунтуватися на принципах менеджменту РБП. Успішний досвід застосування РБП у ПАТ «ХК «Київміськбуд» може бути прикладом для провідних підприємств Херсонщини, що допоможе їм закріпити лідерські позиції на ринку, а також вийти на рівень менеджменту, відповідний провідним світовим компаніям.

Розвиваючи структуру управління бізнес-процесів в Україні, необхідно грамотно і з користю застосовувати накопичений і вже досить багатий досвід різних країн,

використовуючи ті чи інші напрямки в менеджменті в залежності від конкретного підприємства та від особливостей, характерних для нашої країни.

#### **Анотація**

Статтю присвячено визначенню та обґрунтуванню сучасних інструментів та способів підвищення ефективності управління, реінжиніринг бізнес-процесів підприємств в умовах глобалізації.

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процеси, управління персоналом.

#### **Аннотация**

Статья посвящена определению и обоснованию современных инструментов и способов повышения эффективности управления, реинжиниринг бизнес - процессов предприятий в условиях глобализации.

**Ключевые слова:** реинжиниринг, бизнес-процессы, управление персоналом .

#### **Summary**

Article is devoted to the definition and justification of modern tools and ways of improving the management, reengineering business processes in the context of globalization.

**Keywords:** reengineering business processes , personnel management.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гончарова М.Л. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів/ М.Л. Гончарова, О.А. Розкошна//Економічні науки.- №5.- 2009.- С. 45-47.
2. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997
3. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Учебное пособие. – Москва: МЭСИ, 2004. – 116 с.
4. Хаммер Майкл Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 118 с.
5. Череп А.В., Потопа К.Л. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості. Монографія. – К.:Кондор, 2009 – 368 с.
6. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://library.if.ua/book/28/1898.html>.