

УДК 338.46

Т. В. Луцька,  
к. е. н, доцент, Європейський університет

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

*У статті розглянуті та узагальнені методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств, з урахуванням особливих характеристик підприємств сфери послуг.*

*In the article going is considered and generalized the business processes methods management, taking into account distinctive descriptions of service enterprises.*

*Ключові слова: бізнес-процес, управління, реінжиніринг бізнес-процесів, безперервний менеджмент бізнес-процесів.*

*Key words: busyness-process, management, busyness-process reengineering, continuing busyness-process management.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проблема, з якою стикаються підприємства сфери послуг, полягає в тому, що більшість підприємств досі: діють із функціональної точки зору і намагаються оптимізувати ці функції, застосовуючи ресурси до вирішення кожної проблеми окремо; мають у власності функції, послуги, але не мають влади над процесом; потерпають від величезних відстаней та перешкод між організаційними рівнями та браку спілкування між різними підрозділами підприємства.

Отже, одним з найважливіших і в той же час найскладніших завдань сучасного менеджменту є проектування оптимальних бізнес-процесів і організаційної структури, які здатні реалізувати стратегічні цілі підприємства сфери послуг, підбір методу для управління бізнес-процесами підприємства сфери послуг та прийняття відповідних господарських рішень.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вирішення проблеми управління бізнес-процесами підприємства висвітлювалось в ас-

пекті самостійного розгляду етапів управління та певних необхідних складових на кожному етапі управління бізнес-процесами підприємства такими науковцями, як Й. Беккер, А. Берн, Р. Богашевські, А. Вілков, В. Єлиферов, Л. Єрохіна, М. Кугелера, Д. Нортон, Дж. Перрард, М. Роземанн, В. Таратухіна, М. Хаммер, А.-В. Шеер, К. Цайнінгер. Але вчені-економісти не приділяли увагу вибору методу управління бізнес-процесами відповідно до спеціалізації підприємств, зокрема відсутні розробки щодо використання теоретичних аспектів управління бізнес-процесами для сфери послуг, що ґрунтуються на її особливих характеристиках.

Метою статті є узагальнення методичних підходів до управління бізнес-процесами підприємств та визначення більш доцільних методів для застосування на підприємствах сфери послуг відповідно до їх особливостей.

### ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний менеджмент бізнес-процесів пропонує управління через реінжиніринг бізнес-

**Таблиця 1. Напрями для систематичного реінжинірингу бізнес-процесів**

Виключити	Спростити	Об'єднати	Автоматизувати
Надлишки виробництва Простої Перевезення Обробку	Форми документів Процедури Взаємодія Технології	Завдання Групи Споживачів Постачальників	Брудну роботу Трудомістку роботу Неприємну роботу Збір даних
Зберігання Дефекти та помилки Дублювання	Проблемні області Потік Процеси		Передачу даних Аналіз даних
Переформування			
Перевірки Переробки			

процесів, тобто, за визначенням Хаммера та Чампі, реінжиніринг бізнес-процесів — це фундаментальне переосмислення та радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення суттєвих змін у роботі з удосконалення в критичних поточних показниках, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість [1]. Таке визначення сфокусоване на цілях реінжинірингу бізнес-процесів, а саме на такому вдосконаленні діяльності, яке дозволить досягти значних змін та розвитку. Пеппард та Роуланд [2] вважають, що реінжиніринг бізнес-процесів — це філософія вдосконалювання, завдання якого — досягнення фундаментальних удосконалень шляхом перепроєктування процесу таким чином, що максимізується збільшення цінності, а інші показники мінімізуються, тобто, керуючись такими аспектами реінжинірингу.

Існує два принципово різних способи застосування реінжинірингу [3]. Вибір способу визначається роллю, яку відіграють бізнес-процеси на підприємстві, тобто характеристиками існуючих бізнес-процесів: рівнем їх ефективності, що відображають передумови для вибору напряду перепроєктування: поліпшення існуючих або повна їх заміна на нові бізнес-процеси. Для реалізації управлінських рішень з реінжинірингу бізнес-процесів виділяють такі способи його застосування:

1) систематичний реінжиніринг — застосовується, коли поточний бізнес-процес зрозумілий, документований і проаналізований для систематичного створення нових і кращих бізнес-процесів;

2) реінжиніринг із "чистого аркуша" — застосовується, коли існуючий бізнес-процес повністю руйнується та утилізується, тобто новий бізнес-процес створюється з нуля шляхом фундаментального переосмислення існуючого

бізнес-процесу.

Як і будь-який інший процес удосконалення, процес реінжинірингу можна розділити на фази: планування, формування та прийняття рішень, впровадження [4].

1 етап. Планування. На цій фазі визначається проєкт реінжинірингу бізнес-процесів, формується команда проєкту і визначаються цілі проєкту, розв'язуються такі завдання: вибір бізнес-процесу для вдоско-

налювання за допомогою реінжинірингу і визначення його масштабу; оцінка можливостей та вірогідностей досягнення поліпшень і встановлення цілей; створення команди для роботи в проєкті; розробка проєкту плану для проєкту реінжинірингу бізнес-процесу.

2 етап. Реінжиніринг. Більш-менш заснований на існуючому бізнес-процесі, тобто йде застосування такого набору методів, який дозволяє перебудувати бізнес-процес, підняти його рівень, щоб результативно різко його удосконалити. Тому основними кроками на цьому етапі будуть:

- 1) документування існуючого бізнес-процесу;
- 2) реінжиніринг бізнес-процесу;
- 3) розробка рекомендацій з поліпшення.

Основні області, у яких виконуються ці дії, наведені в табл. 1, сформульовані Пеппардом і Роуландом [2].

3 етап. Перетворення. На цій фазі визначають, як впровадити новий бізнес-процес із урахуванням існуючого бізнес-процесу, обсяг необхідних інвестицій, навчання і т.п.

Основна мета цієї фази — побудова базису для ефективного та успішного впровадження нового бізнес-процесу, керуючись такими завданнями: оцінка змін, необхідних для впровадження нового бізнес-процесу; планування необхідних інвестицій, навчання та перекваліфікація персоналу, закупівель і т.д.; створення сприятливого клімату для змін; планування впровадження.

4 етап. Впровадження. Остання фаза, на якій управлінські рішення, розроблені та затверджені на двох попередніх фазах, впроваджуються, і змінюється сам бізнес-процес. Основні кроки фази впровадження такі: визначення набору цілей для вдосконалювання; реалізація плану впровадження; моніторинг прогресу

су впровадження та усунення будь-яких відхилень.

Після успішного впровадження нова організаційна структура має потребу в постійній адаптації відповідно до умов, що змінюються, тобто впливу зовнішніх факторів, тому процеси, завдання, відповідальні за завдання посадові особи, ресурси і цілі впроваджених бізнес-процесів повинні знайти своє відображення в безперервному менеджменті бізнес-процесів [5]. Основним завданням безперервного менеджменту бізнес-процесів, крім супроводу впровадження бізнес-процесів, є постійне і поступове поліпшення організаційної структури, тому

заходи щодо такого удосконалення повинні відповідати встановленим цілям підприємства сфери послуг і проводитися відповідно до наявної організаційної структури за участі всіх учасників залучених бізнес-процесів.

Основні ознаки обох концепцій представлені в табл. 2.

Через істотні відмінності безперервний менеджмент бізнес-процесів і проекти з реінжинірингу бізнес-процесів розглядаються нерідко як взаємовиключні альтернативи [7], що відображаються в таких аспектах:

- зміна зовнішніх умов: з погляду стратегії, орієнтація на бізнес-процеси вимагає від підприємства здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов конкурентного середовища. У проектів з реінжинірингу відсутній механізм довгострокового стратегічного адаптування [8], що може бути забезпечено тільки шляхом впровадження безперервного менеджменту бізнес-процесів;

- необхідність безперервного управління інтерфейсами: приписувані реінжинірингу бізнес-процесів результати в оптимізації досягаються при реалізації бізнес-процесів помірної складності, адже глибокі структурні проблеми

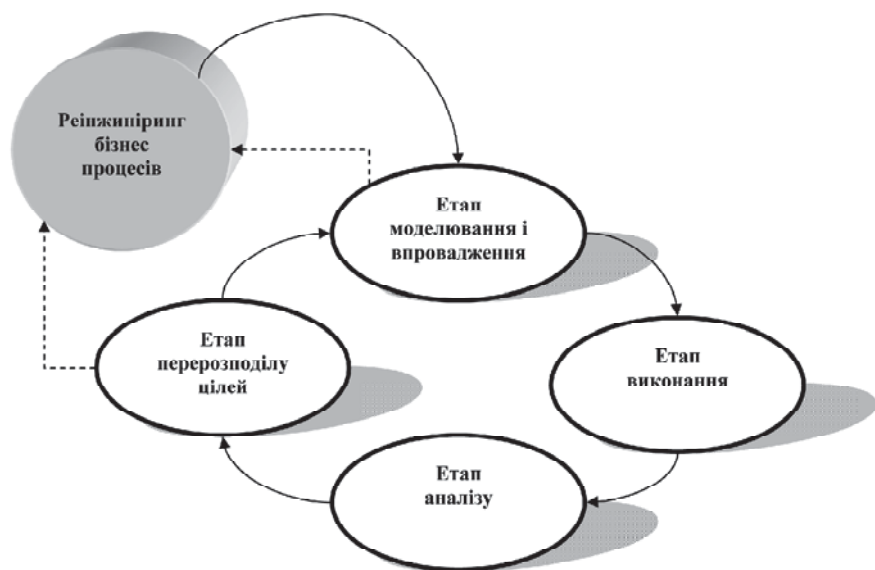
**Таблиця 2. Порівняння безперервного менеджменту бізнес-процесів і реінжинірингу бізнес-процесів [6]**

Безперервний менеджмент бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Орієнтація на існуючі завдання та бізнес-процеси	Нове визначення завдань і бізнес-процесів Нове розуміння і конструювання бізнес-процесів
Послідовна та постійна оптимізація бізнес-процесів	Інноваційні, разові зміни
Можливість фокусування на окремих частинах бізнес-процесів	В основному, ракурс бізнес-процесу в цілісності
Використання існуючих організаційних структур (стратегія менеджменту інтерфейсів)	Первинне впровадження організаційної структури бізнес-процесів (стратегія запобігання інтерфейсів)
Враховання всіх організаційних цілей критеріїв ефективності	Фаворитизація критерію ефективності бізнес-процесів, досягнення ефективності ресурсів за рахунок використання ІТ
Відносна стабільність при контрольованих змінах	Нестабільний перехідний період
Підхід знизу доверху	Підхід зверху донизу

можливо вирішити тільки в процесі довгострокових еволюційних перетворень [9];

- конфлікти між різними цілями бізнес-процесів: результати при реструктуризації бізнес-процесів стосуються в основному обраних цілей, як правило, ефективності бізнес-процесів і делегуванні відповідальності, тож ефективність ресурсів і ринку при цьому враховуються тільки частково [10];

- складності при впровадженні: впровадження реструктурованих або нових бізнес-процесів здійснюється, як правило, не відразу і най-



**Рис. 1. Етапи безперервного менеджменту бізнес-процесів підприємства [7]**

частіше веде до необхідності модифікації основних моделей бізнес-процесів.

Успішному перетворенню бізнес-процесів може перешкодити і недостатнє закріплення процесного підходу у свідомості співробітників і представників керівництва підприємства сфери послуг, а також змін влади від менеджерів середньої ланки до відповідального за бізнес-процеси особи [7], таким чином, формування процесної орієнтації вимагає поступових покрових перетворень (рис. 1).

Визнаним методом визначення і категоризації відповідних показників, що підтримують безперервну оцінку та оптимізацію бізнес-процесів, є система збалансованих показників — СЗП (Balanced Scorecard) [11]. Ця концепція дозволяє виконувати врахування всіх релевантних для управління підприємством і його бізнес-процесами факторів, а також здійснювати наочну агрегацію та презентацію використовуваних показників та характеризується наступними особливостями.

1. Система збалансованих показників відображає стратегію підприємства, формуючи її у вигляді конкретних цілей з вимірюваними параметрами, які повинні бути обрані так, щоб досягнення цілі було відчутним, а негативні відхилення від цілі могли бути заздалегідь розпізнані, тобто у такий спосіб система збалансованих показників забезпечує безперервний контроль за реалізацією стратегії підприємства.

2. Використовувані в системі збалансованих показників параметри (показники) діляться на чотири групи, перспективи: фінансова перспектива, перспектива клієнтів, внутрішня перспектива бізнес-процесів.

3. Поняття "збалансований" виражає основний принцип системи збалансованих показників, відповідно до якого керівництво підприємства повинне враховувати цілі всіх зацікавлених груп: власники — фінансові результати, клієнти — якість продуктів і послуг, керівництво — ефективність бізнес-процесів, співробітники — підвищення кваліфікації і мотивація до праці. Тобто система збалансованих показників має на увазі врахування як фінансових, так і нефінансових показників.

4. Поняття "система" виражає наявність тісних взаємозв'язків між окремими перспективами, а саме: фінансовий результат підприємства залежить від довіри клієнтів, яку можна завоювати, тільки пропонуючи якісну продукцію. Специфічність діяльності підприємств сфери послуг полягає в особливості об'єкта формування та реалізації: самої послуги, що являє

собою мережу бізнес-процесів і лише невелику кількість матеріальних ресурсів для їх реалізації.

Після завершення споконвічного проекту реорганізації, виконання основних і допоміжних бізнес-процесів часто не відповідає моделям бізнес-процесів "як повинно бути", причинами таких розбіжностей можуть бути:

— фактична неефективність нових бізнес-процесів, що стає очевидною тільки після їх впровадження;

— зміни всередині підприємства (введення нових продуктів, залучення нових співробітників, придбання інших підприємств);

— зміни за межами підприємства (законодавчі зміни, залучення нових клієнтів, освоєння нових ринків, доступність нових технологій).

Загалом процеси управління поділяються на циклічно повторювані етапи, так не є виключенням і процес безперервного менеджменту бізнес-процесів, у контексті якого можна виділити чотири етапи: виконання, аналіз, перевизначення цілей і моделювання.

1. Етап виконання: основне значення на етапі виконання надається моніторингу бізнес-процесів, тобто функція моніторингу зводиться до безперервного контролю розбіжності між нормативними і фактичними значеннями процесних показників. У ході виконання бізнес-процесів накопичується безліч даних, які залежно від причин виникнення можна розділити на два класи: перший клас — це дані за окремими екземплярами бізнес-процесів, для яких найціннішою інформацією є:

— дані про виконання підпроцесів і варіантів бізнес-процесів;

— дані про час настання подій бізнес-процесів;

— дані про посадових осіб, що виконують окремі операції;

— вираження атрибутів окремих об'єктів бізнес-процесу, наприклад, статус об'єкта "замовлення".

2. Етап аналізу: у ході порівняння нормативів і зібраних на попередньому етапі даних про виконання бізнес-процесів провадиться аналіз і оцінка досягнення поставлених цілей відносно витрат, якості й часу.

3. Етап перевизначення цілей: на етапі аналізу, як правило, з'ясується, що з моменту визначення цілей змінилися важливі умови навколишнього середовища, у кожному разі необхідно безупинно перевіряти область дії поставлених цілей і регулярно адаптувати їх відповідно до знову набутих знань. Однак, якщо

цілі змінилися докорінно, то доцільно припинити цикл безперервного менеджменту бізнес-процесів і знову зробити комплексний реінжиніринг бізнесу-процесу.

4. Етап моделювання та впровадження: слідом за етапом визначення цілей необхідно перевірити потребу в змінах, що виникла через виявлені на етапі аналізу відхилень і цілей, що змінилися.

Якщо встановлено потребу в змінах, то необхідно виконати наступні дії [7]:

— залежно від запланованого масштабу змін проводиться попереднє дослідження або починається розробка нового проекту та впровадження його в процесі управління;

— слабкі місця бізнес-процесів усуваються за допомогою відповідних заходів щодо оптимізації;

— відповідальний менеджер бізнес-процесу доручає організаторам процесу зробити зміни в моделі процесу;

— відомості про зміни агрегуються всередині підприємства.

На цьому цикл безперервного менеджменту бізнес-процесів завершується і впроваджені зміни проходять випробування на практиці, крім того, у ході виконання збираються дані, необхідні для оцінки ефективності змін, але якщо на етапі моделювання і впровадження буде визначено, що значні фрагменти бізнес-процесів доцільно сформулювати із самого початку по-новому, тоді цикл припиняється, і реалізується проект з реінжинірингу бізнес-процесів. Отже, підприємства сфери послуг для підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів повинні здійснювати управління бізнес-процесами. Для запровадження процесно-орієнтованого управління підприємству необхідно дотримуватись певних етапів, крім того, підприємство сфери послуг має змогу обирати більш доцільний для застосування метод управління бізнес-процесами: реінжиніринг або безперервний менеджмент бізнес-процесів — з огляду на особливості цілей, які підприємство сфери послуг ставить перед собою для досягнення.

#### **ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Одним з факторів формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг є вибір методу управління бізнес-процесами підприємства та постійне здійснення такого управління. Автором досліджено методичні підходи, які пропонуються вітчизняними та іноземними науковцями, та зроблено

висновок, що для підприємств сфери послуг більш доцільним є застосування безперервного менеджменту бізнес-процесів, який дозволяє за необхідності на певних етапах безперервного менеджменту бізнес-процесів використовувати метод реінжинірингу бізнес-процесів, що дає змогу підприємствам сфери послуг підвищувати конкурентоспроможність слабких бізнес-процесів та зміцнювати конкурентні позиції в цілому.

#### **Література:**

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Хаммер М., Чампи Д. — СПб., 2000. — 332 с.

2. Peppard J. The Essence of Business Process Re-engineering / Peppard, Joe, and Philip Rowland. — England: Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995. — 226 p.

3. Бьёрн Андерсен. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. А. Бьёрн. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 319 с.

4. Kubeck, Lynn C. Techniques for Business Process Redesign: Tying it All Together / Kubeck, Lynn C., John Wiley & Sons. — New York, USA, 1995. — 451 p.

5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с французского Ламбен Жан-Жак. — СПб.: Наука, 1996. — 589 с.

6. Лисенко Н. Застосування методів прогнозування при формуванні стратегічних альтернатив / Лисенко Н. // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 4. — С. 163—170.

7. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна. — М.: Эксмо, 2008. — 384 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Фатхутдинов Р.А. — М.: Изд-во Эксмо, 2004. — 544 с.

9. Davenport T.H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / Davenport T.H., Short J.E. // Sloan Management Review. — 1990, (Summer). — P. 11—27.

10. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. / Davenport T.H. — Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. — 337 p.

11. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position / Deming W.E. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. — 373 p.

*Стаття надійшла до редакції 19.01.2011 р.*