УДК 589

**Семенчук А. О.**
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

# СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто основні аспекти формування стійкої конкурентної системи бізнес-процесів підприємства на основі застосування принципів стратегічного планування. Це забезпечує підприємству сильну конкурентну позицію на ринку. У результаті конкурентна стійкість підприємства базується на ефективних управлінських рішеннях підприємства, які окреслені чіткістю створення системи бізнес-процесів та наявністю механізму їх реалізації, тому конкурентна перевага – це результат змін підприємства, які стимулюють його діяльність у напрямі впровадження подальших змін, що забезпечує отримання вигод у тій чи іншій сфері.
**Ключові слова:** конкурентоспроможність, бізнес-процес, конкурентна перевага, стійкість підприємства, процесно-орієнтоване управління, продуктивність, ефективність, реінжиніринг.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах мінливого бізнес-середовища головним завданням бізнесу стає швидке реагування на зміни і таке ж швидке впровадження адекватних змін в організації і веденні бізнесу. Аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін, аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку. Основними поширеними помилками українських підприємств є трактування маркетингових процесів як другорядних, підтримуючих видів діяльності і концентрація на створенні, виробництві і збуті продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління процесами у цілому та їх вдосконалення зокрема розглядаються науковцями, серед яких: С. Бір, Т. Давенпорт, Е. Демінг, П. Друкер, С. Ільдеменов, С. Ніканоров, Е. Ойхман, Е. Попов, С. Рубцов, Ф. Уллах, М. Хаммер, Дж. Харінгтон, Дж. Чампі, А. Шеер, та ін. Своєю чергою, проблематика формування конкурентоспроможності товарів, підприємств та організацій знайшла відображення у працях вітчизняних та переважно зарубіжних науковців, таких як: А. Александрова, Б. Берман, В. Галєєв, М. Гельвановський, Дж. Еванс, Ю. Єленєва, Ф. Котлер, А. Кротков, Г. Куликов, Ж. Ламбен, Й. Ліфіц, М. Портер, Л. Романова, А. Старостина, Р. Фатхутдінов, А. Яновський та ін. Сьогодні залишається майже нерозглянутою проблема формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Багато компаній намагалися поліпшити продуктивність наявних процесів шляхом зниження витрат, підвищення якості, скорочення часу реагування. Але без ідентифікації процесів, що є дійсно стратегічно важливими, такі поліпшення зумовлювали тимчасовий результат, тимчасову конкурентну перевагу, яка легко копіювалася конкурентами. Компанії більше не можуть досягати стійкої конкурентної переваги тільки за рахунок швидкого впровадження нових технологій і професійного управління фінансовими потоками. Спроможність компанії мобілізувати і застосувати свої нематеріальні активи – основні ділові здібності, навички й уміння – стає вагомішим чинником, аніж інвестування й управління матеріальними активами.

**Мета статті** полягає в узагальненні та виділенні основних факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на бізнес-процеси підприємства, формуванні аспектів конкурентоспроможної системи бізнес-процесів відповідно до процесного підходу управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова реальність нині вимагає від бізнесу радикального перегляду самих основ роботи на підприємствах і в компаніях, що спеціалізуються як на випуску продукції, так і на продажу та наданні послуг. Зміни в бізнес-процесах і підходах до роботи з клієнтами часто диктують самі споживачі, які стали більш мобільними і цифровими. Того ж вони чекають і від навколишнього світу.

Сучасний менеджмент указує на наявність двох принципів управління: функціонального та процесного. Всі інші є лише поєднанням та напрямами їх практичної реалізації. Суть функціонального управління полягає у контролі над виконанням працівниками їх функцій та чіткому виконанні працівниками вказівок експерта. Визначальним параметром ефективності при цьому виступає професійна кваліфікація керівника, оскільки він сам розподіляє сфери діяльності між підлеглими. Альтернативою функціональному управлінню пропонується «процесне управління», або «управління за процесами», основою якого є знамените «управління за цілями» П. Друкера [1].

Процесне управління відрізняється від функціонального тим, що виділяється поняття «бізнес-процес» як послідовність дій, спрямована на досягнення кінцевого, вимірюваного і конкретного результату. Відповідно до принципів управління, бізнес-процес ділиться на елементи, кожен з яких також має конкретні та вимірювані «входи» (ресурси) та «виходи» (результати).

Сьогодні можна зустріти декілька визначень процесного підходу до управління. Перше базується на системному розгляді діяльності компанії як сукупності процесів та розробленні системи управління процесами з використанням стандартів ISO серії 9000:2000. Відповідно до цього підходу, процес визначається як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, які мають цінність для споживача. Друге визначення процесного підходу базується на виділенні в компанії «наскрізних» процесів, їх деталізації та подальшої реорганізації. Прихильники підходу «наскрізних» процесів визначають процес як цілеспрямовану послідовність операцій, робіт, що призводять до заданого кінцевого результату. За цього підходу процес являє собою перелік послідовності робіт, виконуваних почергово в різних структурних підрозділах, досить часто навіть із різних функціональних напрямів, відповідальних виконавців, вхідної та вихідної документації тощо.


© Семенчук А. О., 2017

Сьогодні для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним стає перехід від функціонального до процесного управління.

Після впровадження в систему управління підприємством процесного підходу змінюються й підходи до формування конкурентоспроможності підприємства. Так, ключовою основою для формування конкурентоспроможності стають бізнес-процеси підприємства. Для позначення бізнес-процесу часто використовується поняття «5М» – п'ять складових частин процесу, які формують внутрішні фактори конкурентоспроможності самих бізнес-процесів: Method – технологія; Man – персонал; Machinery – устаткування; Material – матеріали; un Milieu ouvrier (франц.) – виробниче середовище.

За більш докладної декомпозиції 5М можна розбити на 12 складників процесу. Для того щоб процес пройшов у керованих умовах, у розпорядженні власника процесу повинні бути всі складники: технологія, персонал, устаткування, оснащення та інструменти, контрольно-вимірювальне устаткування, нормативна документація, основні матеріали, допоміжні матеріали, виробниче середовище, тепло, енергоносії, програмне забезпечення (hard&soft), інформація [2].

Цей список можна варіювати, викреслювати або доповнювати залежно від специфіки процесу, але переважно це ті складові елементи, без яких не може відбутися процес, що разом із зовнішніми факторами формують передумови конкурентоспроможної системи бізнес-процесів підприємства. До зовнішніх факторів, які впливають на формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів, можна віднести стан і кваліфікацію трудових ресурсів, соціально-економічну і внутрішньополітичну ситуацію, якість та ефективність фінансової системи, ступінь впливу урядової політики на створення конкурентного середовища, стан інфраструктури, внутрішній макроекономічний потенціал, рівень платоспроможного попиту, науково-технічний потенціал та ступінь участі у міжнародному поділі праці, у торгівлі й потоці інвестицій. Звісно, це не вичерпний перелік усіх факторів, що мають вплив на формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів, але він може варіюватися залежно від умов та сфери функціонування підприємства в економічному середовищі [3].

Не менш важливо й розуміти, наскільки ґрунтовно підприємство потребує вдосконалення та перебудови системи бізнес-процесів. Залежно від цього розглядається декілька рівнів оптимізації бізнес-процесів:

*Безперервне вдосконалення бізнес-процесів* (Continuous Process Improvement). Цей вид удосконалення процесів найближчий до системи «тотального управління якістю» (Total Quality Management). Традиційний підхід передбачає надання команді з упровадження повноважень вносити зміни стосовно оптимізації якості, часу, витрат. Процес удосконалення має зростаючий і безупинний характер. Як правило, на цьому рівні відбуваються вдосконалення в межах одного-двох процесів або навіть процедур.

*Редизайн бізнес-процесів* (Business Process Redesign). Редизайн бізнес-процесів – наступний рівень у процесі оптимізації на підприємстві відповідно до мети, чітко поставленої в програмі вдосконалень (наприклад, за обраним критичним індикатором ведення бізнесової діяльності). Основна мета – виявлення й усунення процесу, що не приносить додаткової вартості. При цьому відбувається впровадження найкращої практики в усьому процесі або в його конкретній частині. На цьому рівні вдосконалення працює кросфункціональна команда управлінців, що здійснює діагностику наявних процесів і розробляє заходи щодо їх удосконалення.

*Реінжиніринг бізнес-процесів* (Business Process Reengineering). Застосовується за необхідності радикальних змін на підприємстві, коли створюється певний пресинг у середовищі організації для підтримки місії, поліпшення конкурентного положення або просто, щоб вижити. Цей рівень передбачає створення нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування старої організації процесів.

В останні роки термін «реінжиніринг» використовується невірно, більше того, ним часто зловживають. Зловживання терміном, зокрема використання його для назви проектів, які не є реінжинірингом, призводить до появи великої кількості прикладів «невдач», що означає невідповідність очікуваних і отриманих результатів. Доцільно розглянути поняття «реінжиніринг» більш докладно і визначити його як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотного поліпшення в якості функціонування. Тобто реінжиніринг – це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу – завжди разючий прорив в ефективності функціонування. Із визначення зрозуміло, що реінжиніринг – це не поліпшення наявного стану речей, не проведення косметичних змін, не перетасування наявних систем, а скоріше це відмова від того, що було раніше, і новий винахід того, як робота повинна бути виконана. Під процесом ми розуміємо групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, – фрагментовані, сховані й, по суті, некеровані. Проте процеси – це першооснова організації, це засіб створення цінності для споживачів. Єдиний шлях досягнення разючого поліпшення функціонування – це застосування цілісного підходу до наскрізних процесів [4].

Необхідно також відзначити, що реінжиніринг, починаючись із перепроектування бізнес-процесів, цим не закінчується. Він має набагато глибший вплив на всю бізнес-систему. Проектування бізнес-процесів визначає кваліфікацію людей, що будуть виконувати цей процес. Це, своєю чергою, веде до зміни організаційної структури і системи управління для оцінки, найму, навчання і розвитку цих людей. Ця система створює новий набір цінностей підприємства (переконань, правил поведінки, норм), що підтримує виконання процесу. Реінжиніринг починається з перепроектування процесу, проте змінює всю організацію. Можна сказати, що він створює організацію, цілком відмінну від тієї, що була. Таким чином, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає й зміни системи оцінки, мотивації і заохочення персоналу. Людьми, що працюють по-новому, необхідно управляти по-новому. Не можна реалізувати реінжиніринг бізнес-процесу, ізолюючи його від усіх інших аспектів організації.

Модифікуючи процеси, компанія забезпечує зростання продуктивності, а проводячи реінжиніринг – забезпечує ріст ефективності. Зростання продуктивності відображує поліпшення результатів шляхом зниження витрат і є внутрішнім

показником, який легко виміряти і за необхідності збільшити. Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів, є зовнішнім показником, який важко піддається вимірюванню і для поліпшення якого необхідний значний проміжок часу. Ефективність має величезне значення для виживання й успішної діяльності підприємства. Продуктивність пов'язана з витратами, ефективність – із виявленням можливостей створення ринків. Отже, підприємство повинно бути передусім ефективним, а потім уже продуктивним. Окрім того, якщо процес оптимізації бізнес-процесів завершився невдало, це означає, що керівники цього процесу не врахували такі моменти: всі процеси в організації пов'язані; баланс цілей бізнес-процесу (однієї мети завжди недостатньо); підвищення ефективності в одному місці бізнес-процесу часто знижує ефективність в інших місцях; не все, що робиться в організації, – це окремий бізнес-процес; поділ та обмеження повноважень.

Для формування ефективної конкурентоспроможної системи бізнес-процесів та забезпечення цим довгострокових конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно приділяти особливу увагу вирішенню питань оптимізації бізнес-процесів та їх приведенню у відповідність до поставлених стратегічних цілей з орієнтиром на внутрішніх, а також зовнішніх споживачів та з урахуванням змін зовнішнього середовища. А це можливо досягти тільки шляхом безперервного поліпшення всіх ключових бізнес-процесів, окремих «критичних» бізнес-процесів або радикальної зміни бізнес-процесів на підприємстві. Це вимагає здійснення на підприємстві організаційних стратегічних змін, які зумовлені, перш за все, неефективністю здійснюваних бізнес-процесів, що веде до незадовільного функціонування підприємства; зміною масштабів діяльності та розмірів підприємства; перевантаженням вищого керівництва; постійними змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі; зростанням конкуренції тощо.

Для досягнення ефективного управління бізнес-процесами, постійного їх удосконалення та оптимізації необхідно реально поліпшити основні показники, а саме: скоротити витрати, поліпшити якість, оперативність, задоволеність споживачів тощо; також необхідно підвищити якість та ефективність системи управління підприємством; забезпечити прискорення впровадження інновацій; підвищити інвестиційну цікавість; забезпечити адаптацію підприємства до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Процес формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів нині все більше зміщується у бік тих процесів, які забезпечують швидкість і точність ринкових реакцій підприємства. Це спроможність підприємства до ефективних інновацій у вирішенні завдань ідентифікації та організації постійного моніторингу потреб клієнта, процедур залучення клієнтів, задоволення потреб клієнта (не продаж продуктів або надання послуг, а саме задоволення потреб), утримання клієнтів, управління системою використання послуг зовнішніх організацій (аутсорсинг). Здатність до управління інноваціями стає ключовим фактором успіху підприємства. Критичними процесами, тобто такими, які надають вирішальний вплив на конкурентоспроможність системи бізнес-процесів, стають ті, за якими як би не склалося загальноприйнятої практики управління на відміну від, приміром, складської логістики або передпродажного сервісу. Нижче виділено деякі з принципових позицій у ланцюжку створення цінностей, які стають зонами формування перспективних конкурентних переваг.

Ідентифікація потреб клієнта – визначення ринку – розроблення продукту – залучення клієнта – постачання – аутсорсинг – налаштування виробничих технологій – виробництво продукту – дистрибуція – сервіс – задоволення потреб клієнта – утримання клієнта.

Такий підхід орієнтує організацію на посилення уваги до питань досліджень, дизайну і розвитку процесів, які забезпечують створення нових продуктів, послуг (сервісу) і ринків.

Сучасні методики аналізу внутрішніх процесів дають змогу оцінити їх ефективність із використанням різних критеріїв. Однак суть при цьому не змінюється: процеси, які фіксують переваги підприємства, повинні бути організовані краще, ніж у конкурентів. Якщо ефективність критичних бізнес-процесів недостатня, то постає питання про конкурентоспроможність підприємства у цілому. Якщо проблеми є в процесах, які не є критичними для забезпечення стратегії, слід прийняти рішення про їх оптимізацію, реінжиніринг або про передачу відповідальності за них зовнішнім організаціям – аутсорсерам.

Підкреслимо, що критичні бізнес-процеси, як правило, зовнішнім організаціям не передаються: надто великий ризик втрати конкурентоспроможності. Для компенсації низької ефективності критичних бізнес-процесів створюються стратегічні партнерства. Одним із варіантів посилення конкурентоспроможності через створення нових бізнес-процесів є поглинання бізнесів.

Таким чином, формується два базових підходи до моделювання бізнес-процесів. Перший: беремо наявний варіант, виділяємо ключові бізнес-процеси, налаштовуємо їх. Другий: заново проектуємо базові (створюють головну цінність) бізнес-процеси за принципом досягнення максимуму ефекту з мінімальними витратами або передаємо їх функції стороннім організаціям. Окрім усього іншого, це дає можливість долучитися до наявних товарних ланцюжків, зіграти на випередження в умовах активної конкуренції.

Дуже важливо правильно задати параметри для проектування бізнес-процесів (кількісні, якісні, тимчасові, фінансові, вимоги до рівня управління) і знайти способи досягнення заданих параметрів із мінімальними витратами, що визначить у кінцевому підсумку вибір технологій і, відповідно, матеріальних і нематеріальних активів.

Не можна не відзначити й ту обставину, що бізнес-процеси ефективно налаштовуються лише за умови наявності стратегії розвитку підприємства. Своєю чергою, одне з головних завдань організації бізнес-процесів – забезпечити максимальну ефективність операційних процесів, не втрачаючи водночас орієнтації на досягнення стратегічних цілей. Управління бізнес-процесами означає можливість швидкої зміни параметрів входів і виходів з урахуванням поведінки цільових сегментів, прискорення потоків робіт за необхідності, підвищення продуктивності, зниження вартості. Сама наявність системи ефективного управління бізнес-процесами вже забезпечує серйозну довгострокову перевагу підприємству на ринку.

**Висновки.** Ринкові трансформації, що відбулися останнім часом у суспільно-економічній системі – високий рівень конкуренції, тиск кризових факторів на всі рівні економіки, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі та курс нашої держави на вступ до ЄС, – вимагають від вітчизняних підприємств постійного пошуку

нових, більш ефективних інструментів і методів управління, спрямованих на досягнення та зміцнення конкурентних переваг на ринку та стабільну їх діяльність у довгостроковій перспективі. Опираючись на це, важливим завданням стає необхідність переорієнтації на новітню та високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Саме управління бізнес-процесами підприємства в рамках формування конкурентоспроможності дає змогу знайти напрями оптимізації та досягнення гнучкості в діяльності підприємства.

Використання концепції процесно-орієнтованого управління означає, що діяльність підприємства розглядається як суцільний процес, змінюючи складові елементи якого можна досягнути стійкої конкурентної переваги. Таким чином, формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів підприємства залежить від багатьох факторів. Окрім того, під час формування конкурентоспроможної системи бізнес-процесів виникають і специфічні внутрішні фактори, які є особливими для кожного підприємства: входи та ресурси бізнес-процесів і найважливіший фактор, значущість якого підвищується для підприємств, – власник бізнес-процесу, тобто особа, відповідальна за хід здійснення самого бізнес-процесу, за прийняття управлінського рішення та за отримання продукту бізнес-процесу підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальне решения / П. Друкер ; пер. с англ. М. Котельниковой. – М. : ФАИР ПРЕСС, 2003. – 288 с.
2. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М. : Аудит, ЮНИТИ,1997. – 224 с.
3. Луцька Т.В. Фактори конкурентоспроможності згідно процесного підходу до управління підприємством / Т.В. Луцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8496/1/Stattya_1.pdf.
4. Реінжиніринг і псевдо реінжиніринг / Інтернет-портал для управлінців Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.management.com.ua/bpr/bpr002.html.

**Семенчук А. О.**
Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана

## СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Резюме**
В статье рассмотрены основные аспекты формирования устойчивой конкурентной системы бизнес-процессов предприятия на основе использования принципов стратегического планирования. Это обеспечивает предприятию сильную конкурентную позицию на рынке. В результате конкурентная устойчивость предприятия обеспечивается эффективными управленческими решениями предприятия, которые очерчены четкостью создания системы бизнес-процессов на предприятии и наличием механизма их реализации. Конкурентное преимущество – результат изменений на предприятии, которые стимулируют его деятельность в направлении изменений, обеспечивающих получение выгод в той или иной сфере.
**Ключевые слова:** конкурентоспособность, бизнес-процесс, конкурентное преимущество, устойчивость предприятия, процессно-ориентированное управление, производительность, эффективность, реинжиниринг.

**Semenchuk A. O.**
Vadym Hetman Kyiv National Economics University

## CREATION OF COMPETITIVENESS SYSTEM OF BUSINESS PROCESSES AT ENTERPRISE

**Summary**
The article describes the main aspects in the development of sustainable competitive system of business enterprise processes applying the principles of strategic planning. It provides the company a strong competitive position in the market. The result of the competitive sustainability of the company effective managerial decisions of the enterprise, which are delineated definition of creation of system of business processes in the enterprise and the availability of mechanism for their implementation. Therefore, competitive advantage acts as a result of certain changes in the company, as well as the causes, in consequence stimulates the activity of the enterprise before implementing the following changes and benefits in a particular area.
**Key words:** competitiveness, business process, competitive advantage, sustainability of the enterprise, activity-based management, productivity, efficiency, reengineering.