

## ПЕРЕВАГИ І СКЛАДНОЩІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 658.512

Котлик А. В.

доцент кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

Процесний підхід до управління підприємством, два з половиною десятиріччя тому опинившись у фокусі уваги управлінців і бізнес-консультантів, майже одразу перетворився на «нову релігію». Саме цей підхід асоціюється з побудовою систем управління якістю, комплексною автоматизацією підприємств, оптимізацією витрат і скороченням тривалості виробничого циклу. У той же час, компанії, що намагаються впровадити цей підхід у власну діяльність, традиційно стикаються з низкою проблем і перешкод, і на певному етапі перед менеджментом таких компаній закономірно постає питання: чи вартий процесний підхід таких витрат і пожертв? Відповідь на це запитання вимагає узагальнення і співставлення переваг і недоліків (складнощів) при впровадженні процесного підходу.

Проблемам впровадження процесного підходу до управління підприємством й управління його бізнес-процесами присвячено праці багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Б. Андерсен, Й. Беккер, В. Г. Єліферов, Т. І. Лепейко, В. В. Рєпін, Т. Панагакос, М. Робсон, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та інших. Але в роботах означених авторів переваги й недоліки впровадження процесного підходу висвітлені фрагментарно. А отже, нагальним є завдання узагальнення таких переваг і недоліків (перешкод), що і є метою даної статті.

Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством є досить численними. Нижче автор зробив спробу узагальнити їх на основі праць [1, с. 16 – 18; 2, с. 2009; 3, с. 1 – 3; 4, с. 41].

1. По-перше слід зазначити, що процесний підхід базується на описі й стандартизації бізнес-процесів організації. У свою чергу, стандартизуючи бізнес-процеси, організації можуть фіксувати найбільш оптимальний спосіб їх виконання, що забезпечить зниження витрат, тривалості, підвищення якості продукції таких процесів. До того ж, стандартизовані бізнес-процеси стають сильнішими кандидатами для подальшої автоматизації.

2. Виходячи за межі функціональних областей діяльності, процесний підхід дозволяє перейти від локальної оптимізації окремих функцій до загальної оптимізації діяльності компанії.

3. Процесний підхід допомагає виявити надлишкові процеси і усунути дублювання функцій. Моделювання процесів в рамках управління бізнес-процесами (УБП), яке є результатом втілення процесного підходу до управління, дозволяє виявити вузькі місця, подальше усунення яких підвищує продуктивність процесу.

4. УБП створює умови для безперервного вдосконалення процесів в організації і полегшує її здатність впроваджувати ці поліпшення. Це також допомагає автоматизувати процеси за допомогою технологій, які майже завжди призводять до значної економії коштів.

5. УБП підвищує гнучкість бізнесу за рахунок підвищення здатності організації відчувати потенційні можливості чи загрози і допомагає визначити пріоритети своєї стратегії реагування. Це також дозволяє організаціям вийти на ринок з новими продуктами швидше.

6. Впровадження процесного підходу дозволяє краще відстежувати ефективність діяльності підприємства. УБП покращує видимість наскрізних процесів, що робить їхні результати прозорими для тих співробітників, які відповідають за ці процеси. Шляхом моніторингу ефективності процесу співробітник може відповідним чином реагувати і усувати будь-які перешкоди або проблеми в набагато більш оперативному режимі. УБП забезпечує засоби для вимірювання продуктивності й ефективності процесів у масштабі всієї організації. Отримані дані в подальшому використовуються для пошуку основної причини виникнення недоліків у виконанні бізнес-процесу, таких як

затримки або високі витрати, з метою усунення такої причини. При цьому УБП прагне надати кількісну оцінку результатів оперативної діяльності – вартість, кількість, тривалість циклу, якість, задоволеність клієнтів, або будь-який інший параметр – за допомогою певних інструментів вимірювання. Ефективне вимірювання замикає петлю зворотного зв'язку в циклі управління процесом, а також надає менеджерам важливу інформацію, яку вони можуть використовувати, щоб зробити подальші поліпшення.

7. УБП забезпечує більш чітке визначення і розподіл обов'язків, ролей і відповідальності в компанії: високий рівень підзвітності й відповідальності всіх підрозділів всередині організації стає можливим завдяки оперативному моніторингу процесів, бюджетів і результатів. Документування бізнес-процесів діяльності допомагає організаціям побудувати систему стримувань і противаг, тим самим зводячи до мінімуму можливості для шахрайства, помилок або втрат.

8. УБП значно покращує управління знаннями. Налагодивши ефективний моніторинг бізнес-процесів, УБП пропонує можливість відстежувати і локалізувати необхідну інформацію і складати звіти для вищого керівництва, які забезпечують можливість аналізувати ефективність цих процесів.

9. УБП є хорошим базисом для комплексного аудиту компанії та оцінки відповідності її діяльності певним нормам і правилам. У сучасному бізнес-середовищі існує широкий спектр державних норм і правил, яким організації повинні слідувати. Успішна реалізація процесного підходу створює умови для досягнення ефективності, скоординованості управління на кожному рівні процесу. УБП включає в себе інструменти, процедури, політики і бізнес-показники по всій компанії, які допомагають організації стежити за її зобов'язаннями, а також гарантувати, що її діяльність відповідає чинним стандартам.

10. Управління ризиками є невід'ємною частиною будь-якого правильно спроектованого процесу. Бізнес-процеси розглядаються і оцінюються аналітиками з точки зору ризику, і при цьому у всі процеси закладено дієві інструменти контролю та запобігання ризикам.

Отже організації, які успішно впроваджують процесний підхід до управління і реалізують УБП, як правило, демонструють більш високу ефективність діяльності за рахунок скорочення тривалості циклу, зниження витрат, зростання продуктивності й поліпшення якості. Це відбувається в результаті поліпшення процесу і запобігання «провалюванню» до колишніх непродуктивних методів і практик. Маючи ефективну систему УБП, менеджери можуть підтримувати повне розуміння своїх власних процесів, ефективно вимірювати їх і приймати обґрунтовані рішення про те, як рухати свій бізнес уперед.

У той же час, впровадження і реалізація УБП не є легким процесом. Ґрунтуючись на роботах [3; 5 – 7], автор може виділити наступні труднощі і перешкоди в реалізації УБП:

1. Управління бізнес-процесами засноване на ідентифікації, моделюванні й документуванні процесів компанії. Ці завдання є дуже трудомістким і, як правило, вимагає залучення зовнішніх консультантів, які співпрацюють зі співробітниками, які беруть участь у виконанні бізнес-процесів. Це перетворює впровадження УБП у дорогий і тривалий процес (впровадження УБП може зайняти кілька років).

2. Впровадження УБП, як правило, стикається з сильним опором співробітників. Вони вважають, що, якщо процеси будуть поліпшені, автоматизовані, непотрібні функції будуть усунені, це призведе до звільнення співробітників. Крім того, участь у складі команди з впровадження процесного підходу відволікає працівників від їх прямих обов'язків, що також викликає невдоволеність з їхнього боку.

3. УБП змушує компанію працювати за новими правилами, в межах нових процедур, за зміненим розподілом обов'язків. Це часто вимагає нових навичок і може привести до численних помилок в початковий період після його впровадження.

4. УБП часто вимагає змін в організаційній структурі, що робить її більш складною, двовимірною: "горизонтальною" – за процесами – і "вертикальною" – за функціями. Функціональні менеджери стають одночасно власниками бізнес-процесів, що розпилює їх увагу та може привести до помилок у розподілі ресурсів.

На наш погляд, впровадження процесного підходу до управління робить компанію більш клієнтоорієнтованою, ефективною і гнучкою. Процеси компанії стають більш зрозумілими, а отже, менеджери можуть краще контролювати їх перебіг. Це дозволяє поліпшити такі процеси швидше, узгоджуючи їх з потребами клієнтів і з іншими процесами. Такі переваги у довгостроковій перспективі є значно вагомішими за складнощі, з якими підприємство стикається, впроваджуючи процесний підхід.

### Література

1. Panagacos T. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything You Need to Know and How to Apply It to the Organization / Theodore Panagacos, 2012. – 146 p.

2. Ryan K. L. A Computer Scientist's Introductory Guide to Business Process Management (BPM) / K. L. Ryan // Crossroads. – 2009. – Vol. 15, № 4. – P. 11 – 18.

3. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др.; [пер. с нем.]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

4. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Лепейко Т. І., Котлик А. В. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.

5. Hammer M. The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade / M. Hammer. – New York: Crown Business, 2003. – 288 p.

6. Amouyal P. J. The Myth of the Horizontal Organization [Electronic resource] / Philippe J. Amouyal, Jill E. Black // Boston Consulting Group Perspectives website. – Access mode: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization\\_mythof\\_the\\_horizontal\\_organization](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/organization_mythof_the_horizontal_organization).

7. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

Опубліковано в авторській редакції