

Розвиток інноваційних технологій у системах керування підприємствами

У статті досліджено теоретичні основи побудови системи організації фінансово-господарської діяльності підприємства на основі застосування процесної внутрішньофірмової інновації у керуванні. **інноваційні технології, структурний підхід, процесний підхід, бізнес-процес, процесно-орієнтовані системи керування**

Сучасне мінливе ринкове середовище, у якому доводиться здійснювати свою фінансово-господарську діяльність вітчизняним підприємствам, вимагає від них використання інноваційних технологій не тільки у своїй виробничій діяльності, а й під час загальної організації своєї роботи. На сьогоднішній день, реалізувати свої внутрішні резерви, за допомогою яких підприємство здатне діяти швидше та ефективніше, виходити на світові ринки та забезпечувати сильні конкурентні позиції, можливо лише за умови створення ефективної системи керування підприємством на основі застосування процесного підходу до організації фінансово-господарської діяльності.

Питанням застосування бізнесів-процесів у діяльності промислових підприємств та інших суб'єктів господарювання велика увага приділяється в роботах С. Бир, Н. Бусленко, Л. Витгенштейна, Т. Девен-порта, У Деминга, Е. Зиндера, Е. Ойхмана, С. Рубцова, М. Хаммера та інших. Однак комплексного та систематичного аналізу процесного підходу до організації фінансово-господарської діяльності підприємств у працях сучасних вчених-економістів ми не знаходимо.

Саме тому темою нашого дослідження стала розробка методології вдосконалення системи керування підприємством на основі використання процесного підходу.

На сучасних вітчизняних підприємствах домінує застосування структурного підходу, який в нових умовах ринкового господарювання не відповідає високим вимогам забезпечення конкурентоспроможності в цілому підприємства та його продукції, зокрема. Основними недоліками структурного підходу до організації і керування діяльності підприємства є наступні:

- розбивка технології виконання роботи на окремі, як правило, непов'язані між собою фрагменти, які виконуються різними структурними елементами організаційної структури;
- відсутність цілісного описання технології виконання робіт;
- відсутність відповідальності за кінцевий результат і контроль над технологією в цілому;
- відсутність орієнтації на зовнішнього клієнта, а також внутрішніх споживачів проміжних результатів діяльності;
- високі, що складно ідентифікуються непрямі витрати;
- неефективність інформаційної підтримки, що обумовлена наявністю точкової автоматизації діяльності окремих структурних елементів;

- недостатньо використовується досвід і потенціал працівників підприємства, тому що кожен працівник діє в строго відведених межах;
- слабе делегування повноважень і відповідальності;
- складна система узгодження;
- складні процедурні моменти, що стають причиною уповільнення робочого процесу і як наслідок неможливість оперативного реагування на зміни, що відбуваються всередині підприємства та за його межами.

На наш погляд, для вдосконалення систем керування підприємством доцільно використовувати процесний підхід. Принципова інноваційна відмінність процесного підходу від функціонального полягає в тім, що основна увага менеджменту концентрується не на окремих функціях, що виконуються різними підрозділами і посадовими особами, а на міжфункціональних процесах, що поєднують окремі функції в загальні потоки і націлюють на кінцевий результат діяльності організації. При цьому головна увага приділяється не вертикальним зв'язкам в організаційній структурі, які традиційно є досить добре налагодженими, а горизонтальним, що є найбільш слабкими, а тому представляють реальну небезпеку для міцності організаційної структури і ефективного менеджменту організації. Визначальною перевагою процесного підходу є керування на межах діяльності підрозділів і посадових осіб. При процесному підході головними є бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Іншими словами сучасна концепція процесного керування допускає переосмислення та трансформацію бізнесу організації для більш тісної координації діяльності її функціональних частин і підвищення їх гнучкості.

У сучасній науковій думці не існує однозначного підходу до визначення поняття «бізнес-процесу». Деякі вчені визначають бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що має цінність для споживача. На думку окремих науковців бізнес процес – це:

- набір логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення певного виходу бізнес-діяльності [1];
- структура дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку; або специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із вказівкою початку та кінця точним визначенням входів і виходів; або структурований набір дій, що можна виміряти, створений, щоб зробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку [2];
- сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси та організаційні пристрої, що частково включають пристрої споживача послуг або товарів, у якій відбувається нарощення вартості послуги або товару, що виробляється;
- безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнтові, яка задовольняє його за вартістю і якістю; або повний перелік подій у системі, що описує, як клієнт починає, проводить і завершує використання бізнесу [3];
- логічні серії взаємозалежних дій, які використовують ресурси підприємства для створення або одержання корисного для замовника виходу, такого як продукт або послуга [4];
- будь-які види діяльності в роботі організації;
- систематичне послідовне виконання функціональних операцій, які приносять специфічний результат;
- перелік взаємозалежних видів діяльності, що перетворюють входи у виходи [5].

На наш погляд, серед сучасних ринкових позицій всі процеси, необхідні для одержання кінцевих результатів діяльності організації, що забезпечують їй дохід, відносяться до бізнес-процесів. Іншими словами, якщо під процесом розуміють будь-яку діяльність, або комплекс діяльності, у якій використовуються ресурси для перетворення входів у виходи, то під бізнес-процесами, варто розуміти ті сукупності видів діяльності, які створюють цінності для споживача та організації.

Під процесною системою керування ми розуміємо сукупність соціальних і технічних об'єктів, що реалізують процеси керування в межах існуючих бізнес-процесів.

Процесна модель підприємства складається з безлічі бізнес-процесів, учасниками яких є структурні підрозділи і посадові особи ієрархічно організованої структури підприємства. Будь-яка організація функціонує як логічний ланцюжок постійно повторюваних подій – бізнес-процесів і будь-яке підприємство можна розглядати як бізнес-систему.

У вигляді входу в бізнес-процес розглядаються дані від постачальника (наприклад, сировина, матеріали, технології, інформація і знання), а як вихід – дані від виробника (наприклад, доставлені товари і послуги) (рис. 1). Як споживач бізнесу-процесу може бути інший бізнес-процес.

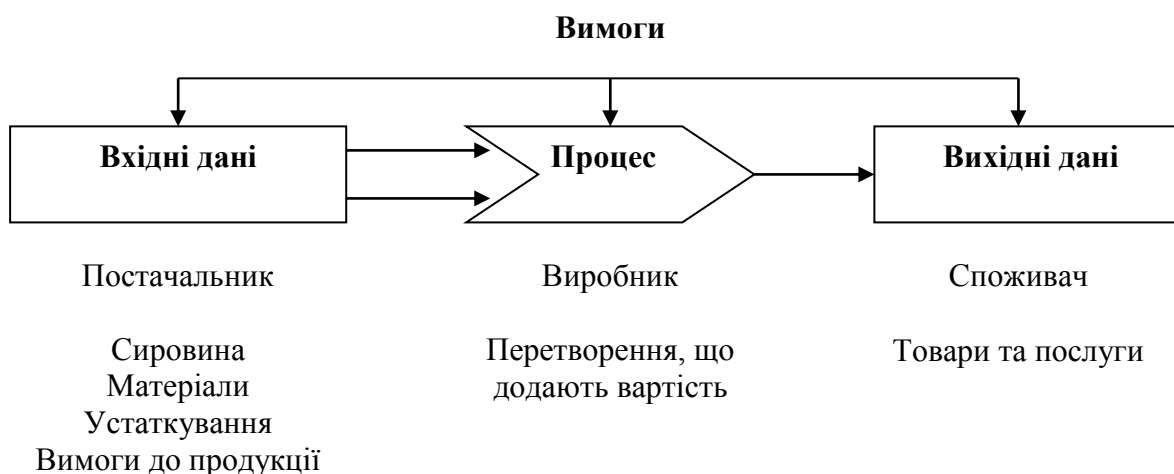


Рисунок 1 – Основні елементи бізнесу-процесу

Будь-яка організація, що виробляє продукцію або послугу, реалізує певне число бізнес-процесів, учасниками яких є вище керівництво та всі підрозділи організації, а також сторони, що зацікавлені в поліпшенні діяльності організації: власники, партнери, постачальники, інвестори та інші. Сукупність всіх бізнес-процесів організації забезпечує її бізнес, тобто діяльність, що приносить дохід.

Процесний підхід підводить до необхідності переходу на ресурснозбережну організаційну структуру. Основними рисами такої організації є:

- широке делегування повноважень і відповідальності виконавцям;
- скорочення кількості рівнів ухвалення рішення;
- сполучення принципу цільового керування із груповою організацією праці;
- підвищена увага до питань забезпечення якості продукції або послуг, а також роботи підприємства в цілому;
- автоматизація технологій виконання бізнес-процесів.

Діяльність підприємства і заходів для її вдосконалення повинні бути підтримані певною системою керування. На рисунку 2 представлена концептуальна комплексна модель процесно-орієнтованої системи керування підприємством. Комплексна модель складається із двох взаємозалежних процесних моделей: підприємства (об'єкт

керування) і системи керування підприємством, що у свою чергу містить у собі системи керування різними видами діяльності підприємства.

Бізнес-процеси реалізуються за допомогою здійснення бізнес-функцій. Під бізнес-функцією розуміють вид діяльності підприємства.



Рисунок 2 – Концептуальна комплексна модель процесно-орієнтованої системи керування підприємством

У межах процесного підходу на підприємстві відбувається перерозподіл ролей, що сприяє більш ефективній діяльності. Виділяються наступні ключові ролі :

- власник процесу, що керує ним і відповідає за його загальний стан;
- лідер процесу, що володіє знаннями про бізнес-процес;
- комунікатор, що навчає команду різним методам роботи, що проводить разом з лідером наради і аналізує їх висновки;
- учасники команди, що беруть участь у нарадах, разом з лідером проводять моделювання, аналіз і оцінку процесів, об'єднують фахівців різних рівнів організаційної ієрархії в добре збалансовану команду;
- зовнішній консультант, що володіє необхідними знаннями і методикою роботи;

– координатор, що відповідає за погоджену роботу всіх частин бізнесу-процесу [6]:.

На наш погляд, всі бізнес-процеси можна розділити на чотири базові категорії:

– основні бізнес-процеси, що орієнтовані на виробництво товарів або послуг, що створюють цінність для споживачів і забезпечують підприємству прибуток;

– бізнес-процеси, що забезпечують, тобто допоміжні процеси, що забезпечують нормальне функціонування основних бізнес-процесів;

– бізнес-процеси керування діяльністю, що виконують функцію керування і охоплюють все різноманіття бізнес-процесів підприємства;

– бізнес-процеси розвитку, спрямовані на вдосконалення продукту або послуги, технології, устаткування, а також інноваційні процеси.

Базові категорії можуть бути розширені додатковими категоріями. Наприклад, крім основних бізнес-процесів, що приносять основний дохід підприємству, можна виділити неосновні бізнес-процеси, які приносять незначну частку доходу. У складі основного бізнесу-процесу можуть існувати внутрішні, що забезпечують підпроцеси, а в складі бізнесу-процесу, що забезпечує, можна виділити основний що забезпечує підпроцес і певну кількість допоміжних підпроцесів.



Рисунок 3 – Структура процесної системи керування

Впровадження процесного керування на підприємстві повинне розглядатися як інноваційний проект, оскільки його основною метою є вдосконалення систем керування на основі сучасних технологій керування (процесний підхід) і технічних коштів (інструменти бізнес-моделювання і автоматизації процесів). Основним замовником результатів цього проекту є вище керівництво підприємства і власники процесів.

При застосуванні процесного підходу структура керування підприємством складається з декількох рівнів:

– керування групою бізнес-процесів на рівні всієї організації;

– керування в рамках кожного бізнесу-процесу;

– рівні організації керування групами бізнес-процесів, пов'язаних між собою, але що належать різним класам.

Процесне керування на рівні підприємства включає:

- стратегічне планування за всіма існуючими і новими бізнес-процесами;
- оперативне планування за всіма існуючими і новими бізнес-процесами;
- аналіз причин відхилень від планів і формування рекомендацій з їх усунення;
- формування керуючих впливів.

В подальшому передбачається застосування розробленого механізму процесного керування для розробки інших систем керування підприємства, зокрема, системи керування якістю продукції та інноваційним розвитком.

Сучасне економічне середовище, у якому функціонують підприємства, є таким, що вимагає від усіх суб'єктів господарювання використовувати у своїй діяльності нові технології, організаційні методи і системи керування, зокрема інноваційну процесну систему керування. Інноваційний розвиток підприємства є одним з основних механізмів, що створює умови для виживання і конкурентноздатного функціонування в ринковій економіці.

Список літератури

1. Рубцов СВ. Уточнение понятия "бизнес-процесс" / СВ. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №6. – С. 26-33.
2. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2000. – 332 с.
3. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 333 с.
4. Зиндер Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии, и бизнес-реинжиниринг / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55-67.
5. Международные стандарты серии 9000:2000: подходы, принципы, термины / Междунар. ассоц. "СовАсК", Акад. проблем качества. – М.: НТК "Тефек", 2000. – 36 с.
6. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попова – М.: ООО Изд-во "Научтехлитиздат", 2001. – 269 с.
7. Революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб., 2000. – 332 с.

В статье исследованы теоретические основы построения системы организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основе применения процессной внутрифирменной инновации в управлении.

In clause the theoretical bases of construction of system of organization of financial-economic activity of the enterprise are investigated on the basis of application the internal firm's innovations in management.