УДК 004.891

Л. Б. Ліщинська

ПЕРСПЕКТИВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В роботі розглянуто шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема шляхом впровадження сучасних технологій аналізу даних.

Ключові слова: управління бізнес-процесами, процесний підхід до управління, операційний інтелект, цифрові технології, цифрова економіка

Abstract

The paper considers ways to increase the efficiency of the enterprise, in particular through the introduction of modern data analysis technologies.

Keywords: business process management, process approach to management, operational intelligence, digital technology, digital economics

Вступ

Управління бізнес-процесами підприємства є одним з ключових факторів його успіху. Оптимізація бізнес-процесів підприємства суттєво впливає на ефективність його діяльності. Насьогодні процесний підхід в управлінні стосується не тільки базових підходів, одночасно із системним, ситуаційним і функціональним, але є одним з найпрогресивніших методів організації управління на підприємстві. Використання процесного підходу в управлінні передбачає виділення і формалізацію бізнес-процесів підприємства. Розробка стратегії - це важкий процес отримання цінного знання досягнення стратегічних цілей. Формалізація стратегії може бути здійснена в електронному або паперовому вигляді. Дослідженням цього питання займаються вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема І.В. Руденко, С.Ю. Кузнєцов, Є.Г. Васильєва та інші [1-3]. Але стрімкий розвиток у цьому напрямку потребує уточнення основних понять і термінів.

Результати досліджень

Стратегічний менеджмент передбачає стратегічний, політичний і тактичний рівні розробки і реалізації бізнес-стратегії.

На стратегічному рівні для конкретного бізнесу ставляться стратегічні цілі у сферах маркетингу, фінансів, виробництва і кадрів. За допомогою відомих аналітичних інструментів (місія і бачення, стратегічне планування, SWOT-аналіз, сценарне планування, кризова діагностика) вибирається відповідна ситуації антикризова стратегія зростання або балансування тощо.

На політичному рівні розробляється і реалізується середньострокова політика у сферах маркетингу, кадрів, фінансів і виробництва, її метою є інвестиції у реконструкцію існуючих активів підприємства або створення нових активів (стратегія зростання) або дезінвестиції, розпродаж активів низької якості (стратегія стиснення).

На тактичному рівні відбувається опис і реалізація щоденної операційної діяльності щодо управління підприємством. На цьому рівні компетенції підприємства втілюються у реальних технологіях, процедурах, протоколах, операціях, об'єднаних звичним поняттям «управління бізнес-процесами» (Business Process Management, BPM) для кардинального підвищення продуктивності праці і вартості підприємств. У сучасному світі вирішальним методом для вдосконалення операційної діяльності компаній є методологія BPM, яка спрямована на підвищення клієнтоорієнтованості і ефективності бізнесу. Тактичний рівень управління охоплює автоматизацію, стандартизацію, оптимізацію, регламенти, а також виробничі і соціальні інновації. Для цілісної інтеграції тактичного рівня у стратегічний менеджмент застосовують каскадування бізнес-стратегії. Інтерпретація стратегічних місії, бачення, базових цінностей у процесно-орієнтованому лідерстві є складною

управлінською проблемою як в теоретичному, так і в практичному рівні. У наш час ця задача успішно вирішується за допомогою сучасних інформаційно-розумних концепцій типу системи збалансованих показників бізнес-аналітики (KPI), бізнес-інтелекту, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Управління бізнес-процесами на стратегічному рівні ставить стратегічною метою створення ефективної системи управління всім підприємством на основі комплексного впровадження сучасних управлінських інструментів і технологій.

У наш час будь-який ефективний бізнес нерозривно пов'язаний з цифровими технологіями, Big Data, діджиталізацією бізнесу - електронним бізнесом, бізнес-аналітикою і з більш загальною фундаментальною автоматизацією бізнес-процесів. Розробка і впровадження програмного забезпечення для тактичного управління багато в чому визначено програмами управління бізнес-процесами. Їх безперервний розвиток дозволяє забезпечувати на новому рівні конкуренції досягнення таких найважливіших тактичних цілей, як зростання продуктивності праці, економії поточних витрат, безперервності виробничих і соціальних змін, що описується поняттям «оперативність бізнесу» (agility).

Вдосконалення бізнес-процесів пов‘язано з управлінням тотальною якістю (TQM), бережливим виробництвом (lean manufacturing), (six sigma), реінжинірингом бізнес-процесів (business process re-engineering). Крім того, популярними є IT-продукти для стандартизації/структуризації та автоматизації процесів у функціональному розрізі: ERP, CRM, SCM, HCM тощо. В основному це група практик процесной організації діяльності (BPM).

В останні десятиліття компанії, що ставали лідерами за рахунок вдосконалення бізнес-процесів, йшли по шляху збільшення різноманітності застосовуваних підходів для оптимізації і досконалості процесів. В останні роки з розвитком Big Data стає можливою зміна парадигми управління бізнес-процесами (BPM-2), яка повинна бути гнучкою, легкопереналагоджуваною, стійкої до зовнішніх впливів. Саме процесне управління операційною діяльністю підприємств стає найважливішим антикризовим тактичним заходом.

Управління бізнес-процесами за допомогою цифрових технологій називається управлінням потоком робіт, документів, матеріалів тощо. Вони повинні бути взаємопов'язані і з'єднані з трудовими ресурсами, інакше виникають простої, заморожування, іммобілізація, затоварення і інші кризові виробничі прояви. Бізнес-процеси передбачають встановлення обмежень, правил, а також певних ролей і відношень. Організацією сучасних бізнес-процесів зайняті різні фахівці: дизайнери, експерти, архітектори, адміністратори, аналітики та інші.

У наш час на підприємствах все ще багато неструктурованих процесів, які не піддаються повній автоматизації, досить звичайних засобів комунікації (електронна пошта, презентації, створення текстів і ведення документації тощо). Однак за допомогою різних інтегрованих програм BPM зменшується частка і значення ручної управлінської праці, а процеси стають більш структурованими. Їх потоки легше моделюються, управляються та автоматизуються. Розширення цього кола автоматизованих бізнес-процесів дозволяє таким компаніям ставати лідерами у конкурентному середовищі. Відповідальність функціональних керівників переміщається на процеси тактичного рівня, де відповідальними є лінійні і процесні керуючі. У свою чергу, концепція BPM перетворюється у довгострокову бізнес-культуру, переміщуючись з тактичного рівня на рівень стратегічного менеджменту. У разі успіху бізнес-стратегії компанії перетворюються у процесно-орієнтовані (тактичний рівень) і клієнто-орієнтовані підприємства (стратегічний рівень).

Як правило, система управління бізнес-процесами будується у кілька етапів:

- аудит системи управління (поточний стан, проблемне поле, аналіз існуючих процесів та організаційної структури, вимірювання фактичних значень ефективності і хронометраж бізнес-процесів, рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів);
- оптимізація організаційної структури і процесів з урахуванням вироблених принципів і критеріїв;
- проектування системи управління бізнес-процесами (розрахунок оптимальної чисельності персоналу, організаційна структура, інформаційно-технологічна платформа управління).

Основні результативні показники (переваги від впровадження) управління бізнес-процесом з урахуванням функціональних цілей:

- маркетингові цілі: поліпшення споживчих характеристик продукту, послуги, гнучке ціноутворення, ефективна дистрибуція, підтримка лояльності;
- виробничі цілі: скорочення виробничого часу, простоїв, усунення дублювання процесів та

операцій, ліквідація шкідливих виробничих відходів, зростання масштабів та ефективності виробництва;

- фінансові цілі: оптимізація бюджетів, збільшення виручки від реалізації продукції, послуг, зниження сукупних і питомих поточних витрат, забезпечення грошових потоків;
- у сфері роботи з персоналом: удосконалення наукової організації праці, зростання продуктивності і кваліфікації праці, задоволеність і залученість у бізнес-діяльність.

Моделювання бізнес-процесів допомагає істотно спростити процес управління ключовими об'єктами або компанією в цілому, роблячи його більш гнучким і оперативним.

Висновки

Операційне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху. Для успішної реалізації бізнес-стратегії провідні компанії перетворюються у процесно-орієнтовані (тактичний рівень) і клієнто-орієнтовані підприємства (стратегічний рівень). Розширення кола автоматизованих бізнес-процесів дозволяє компаніям ставати лідерами у конкурентному середовищі. Концепція BPM перетворюється у довгострокову бізнес-культуру, переходячи з тактичного рівня на рівень стратегічного управління. Для підвищення операційної ефективності застосовують бенчмаркінг і операційний інтелект. В рамках операційного інтелекту виділяються метрики за основними функціональними цілям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кузнецов С. Ю. Осуществление антикризисной стратегии на функциональном уровне управления. *Эффективное антикризисное управление.* № 3. С. 82 – 87.
2. Kirchmer M., Rosemann M. BPM Governance in Practice. Research Study. Accenture. URL: www.accenture.com.
3. Ліщинська Л.Б. Технології управління бізнес-процесами підприємства. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2020. Т.2. 245-256

Ліщинська Людмила Броніславівна — д-р техн. наук, професор, професор кафедри програмного забезпечення, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: llb@vntu.edu.ua

Lishchynska Lyudmyla Bronislavivna — Dr. Sc. (Eng.), Full Professor, Professor of Program Engineering, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: llb@vntu.edu.ua