

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### WAYS TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY OF BUSINESS PROCESSES

*У статті розглянуті основні питання управління продуктивністю на мікрорівні: фактори, що впливають на її рівень, напрямки її підвищення. Розглянуто принципи складання і механізм реалізації програм підвищення продуктивності; роль і місце кадрового питання в процесі підвищення продуктивності бізнес-процесів; необхідність розробки довгострокової стратегії підвищення продуктивності і програми підвищення продуктивності, а також структури і напрямки дії і основні принципи, які покладені в основу при розробці та реалізації програми. Розкрито важливість орієнтації підприємств на бізнес-процеси.*

**Ключові слова:** продуктивність, концепція управління підвищенням продуктивності, кадровий потенціал, програма підвищення продуктивності, бізнес-процеси, стратегія підвищення продуктивності.

*В статье рассмотрены основные вопросы управления производительностью на микроуровне: факторы, влияющие на ее уровень, направления ее повышения. Рассмотрены принципы составления и механизм реализации программ повышения производительности; роль и место кадрового вопроса в процессе повышения производительности бизнес-процессов; необходимость разработки долгосрочной стратегии повышения производительности и программы повыше-*

*ния производительности, а также структуры и направленный действий и основные принципы, которые положены в основу при разработке и реализации программы. Раскрыта важность ориентации предприятий на бизнес-процессы.*

**Ключевые слова:** производительность, концепция управления повышением продуктивности, кадровый потенциал, программа повышения продуктивности, бизнес-процессы, стратегия повышения производительности.

*The article considers the main issues of performance management at the micro level: factors affecting its level, the direction of its increase. The principles of compilation and mechanism for implementing productivity improvement programs are considered; the role and place of the personnel issue in the process of increasing the productivity of business processes; the need to develop a long-term strategy for improving productivity and productivity improvement programs, as well as the structure and direction of action and the basic principles that form the basis for the development and implementation of the program. The importance of enterprises orientation to business processes is disclosed.*

**Key words:** productivity, concept of product quality management, HR capacity, product enhancement, business processes, product enhancement strategy.

УДК 65:005.4

Пустова В.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту  
Харківський інститут фінансів  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Постановка проблеми.** Теоретичний аналіз проблем підвищення продуктивності конкретизується в розроблених методах визначення впливу чинників продуктивності на результати бізнес-процесів, побудові і оцінюванні інтегрального показника підвищення продуктивності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретичні і практичні аспекти основних чинників, що впливають на підвищення продуктивності бізнес-процесів висвітлено в роботах Калини А.В., Ласкавого А.О., Прокопенко І.І., Василенко В.О., Кремнева Г.Р., Фатхудинова Р.А., Лігоненко Л.О., Гуменюка В.Я.

**Постановка завдання.** Метою статті є упорядкування чинників, що впливають на підвищення продуктивності бізнес-процесів, визначення напрямку дій при розробці і реалізації програми підвищення продуктивності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основні чинники, що впливають на підвищення продуктивності бізнес-процесів, можуть бути згруповані за їх рівнем: мегаекономічні (світова система, система взаємовідносин між країнами); макроекономічні (характер середовища, система регулювання); мезоекономічні (галузь, регіон, система формування виробничо-фінансових комплексів); мікроекономічні (організації, фірми, взаємовідносини між ними і безпосередньо на них); нано-

економічні (фізичні особи, працівники організацій, споживачі, особливості їх поведінки).

Чинники мега– і макроекономічного характеру, що впливають на продуктивність в бізнес-процесах організацій, хоч і мають реальну дію, але ступінь управління нею достатньо проблематична.

Звідси фінансові, соціальні, політичні кризові явища, що періодично і не періодично зустрічаються у світовій практиці і визначають місце кожної країни у порівняльному рейтингу з виробництва ВВП і продуктивності бізнес-процесів у цих країнах.

Отже, домінуючими у поведінці і розвитку організацій, відносно підвищення продуктивності, є мікроекономічні і особливо наноекономічні чинники.

Основні напрямки підвищення продуктивності наведені на рис. 1.

Слід зауважити, що стан справ у реальному секторі економіки безумовно впливає на фінансове положення організації, на встановлення чи розрив ділових зв'язків. Криза викликає порушення структур і систем взаємовідносин, що склалися, вона ж і визначає кінець уяви, що склалася, про те, як вести бізнес, як досягти успіху.

Саме у цій ситуації виникають нові правила бізнесу, нові підходи, нові структури, нові лідери. Нові не тому, що вони зайняли місце старих, а тому, що вони інші.

Є немало прикладів того, як фірми в умовах кризи розробляли принципово нові стратегії бізнесу і різко посилювали свої позиції. Так, поширення такої форми організації торгівлі, як супермаркети, які дають відповідь на питання, як одночасно знизити власні витрати і вартість товарів для споживачів. Менеджери фірм Південно-Східної Азії досягли успіхів у бізнесі за рахунок підвищення продуктивності наступними шляхами: різке зменшення витрат (скорочення кадрів, закриття неефективних філій тощо); більш детальне вивчення постачальників і споживачів; створення команди висококваліфікованих менеджерів, здібних приймати рішення з урахуванням зовнішніх умов, що постійно змінюються. Успіх приходить до тих, хто приймає неординарні рішення (рис. 1).

Сьогодні кількість і сфера таких рішень на мікроекономічному рівні підприємств значно поширилась завдяки новітнім технологіям, що дозволяють вирішувати проблеми скорочення витрат. Це відбувається за рахунок використання автоматизованих систем, що дозволяють значно скоротити запаси сировини і матеріалів, комплектуючих і напівфабрикатів, завдяки точності забезпечення своєчасного і безперервного їх постачання. Особливе значення у підвищенні продуктивності набуває якість менеджменту. На сьогодні у українських менеджерів один шлях – організувати справу так, щоб товари і послуги, що виробляють підприєм-

ства, не тільки відповідали світовим стандартам, а навіть перевищували їх.

Концепція управління підвищенням продуктивності організації концентрується у відповідності з її особливостями, такими, як розмір організації, місце у галузевій структурі, кадрові особливості, взаємодія між організацією і ринком, система мотивацій тощо.

Невеликі організації часто є такими не тільки тому, що вони більш еластичні до змін у зовнішньому середовищі, не тільки як інстинктивна реакція на ускладнення і різноманітність параметрів життєдіяльності і економіки, а і в силу часового чинника – часто такі фірми тільки організувались і їх розмір не є постійною характеристикою, а є лише тимчасовим станом.

Велика організація може самостійно виробляти більшу частину компонентів, а може створювати дочірні фірми, стаючи таким чином головною фірмою віддаючи перевагу концепції «Купувати» концепції «Робити». В такому випадку при вирішенні проблем підвищення продуктивності організації необхідно бути готовою до розв'язання таких основних проблем, як якісне постачання і «точно у термін» від дочерних фірм. Організація буде повинна створити систему якості і систему управління якістю, розробити стандарти норм і правил, що встановлюють параметри і шляхи підвищення якості закупівельної продукції, правильність використання норм і процедур.

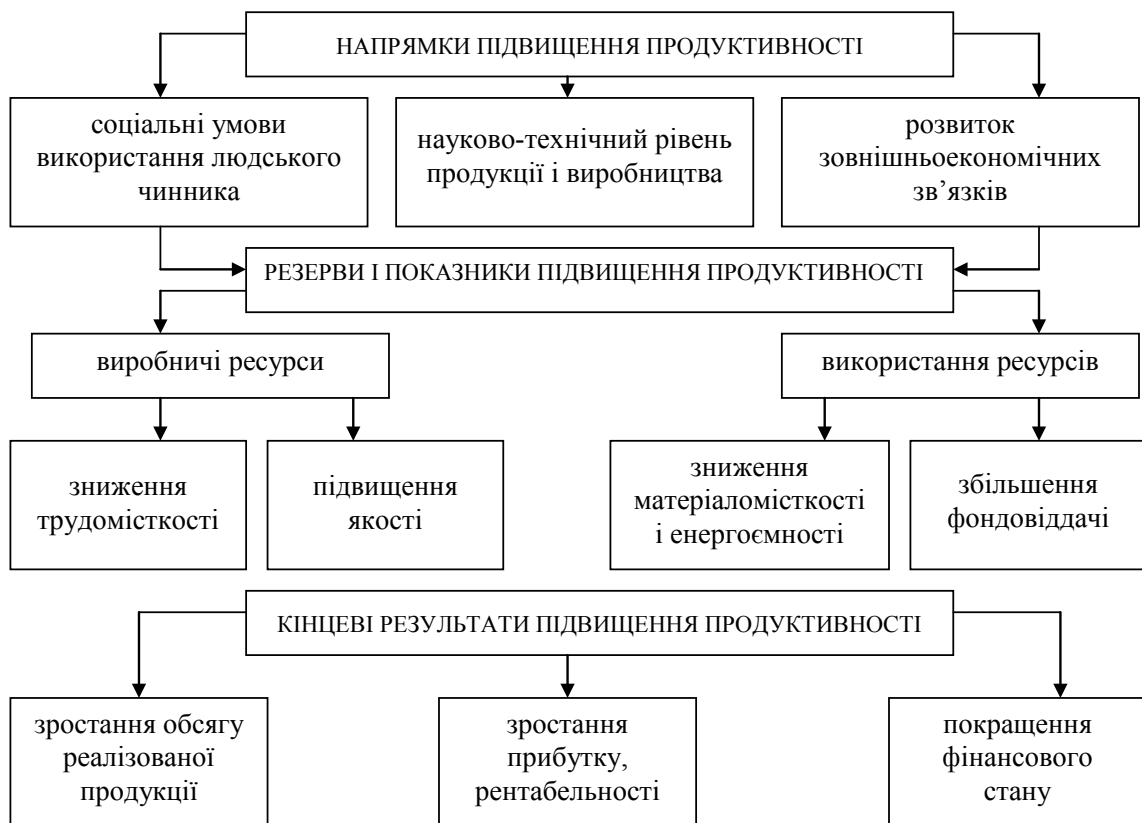


Рис. 1. Напрямки підвищення продуктивності



Рис. 2. Напрямок дій при розробці і виконанні програми підвищення продуктивності

Бізнес-процеси в сучасних організаціях, діючих в умовах середовища, що постійно змінюється, до якого необхідно постійно і швидко адаптуватись, сьогодні не обмежуються тільки виконанням виробничих завдань. Оскільки потребуються конкретні кінцеві результати, а не той чи інший тип поведінки працівників, складаються менш ієрархічні, більш горизонтальні відношення і взаємодії, що є наслідком розвитку інформаційних систем.

Ключовим питанням у процесі підвищення продуктивності організації є кадровий, що містить в собі оперативні можливості працівників, оскільки структура організації – це свого роду підсилю-

вач, що сприяє перетворенню прийнятих рішень управління в систему функціональних дій. При цьому є реальна небезпека невикористання або часткового використання таких людських якостей, як творчість, ум, відповідальність, зацікавленість в роботі, прагнення до успіху, до лідерства тощо.

Другою, не менш важливою особливістю процесу підвищення продуктивності є забезпечення ефективного контакту між організацією зовнішнім середовищем для того, щоб працівники могли отримувати із зовні інформацію, стимул до праці і знання не тільки для мотивації своєї діяльності, але й для взаємодії з зовнішнім середовищем.

Підвищення продуктивності складає собою не що інше, як процес змін, і усякий процес, особливо той, що викликає протидії, він потребує ефективного управління, а відповідно, і стратегічного підходу. Зміни відбуваються постійно в усіх основних організаційних складових: в структурі кадрів, зайнятості, кваліфікації, техніці і технології, організації виробництва і праці, продукції, ринках збуту тощо. Тому необхідно розробляти реальну стратегію підвищення продуктивності з урахуванням аспектів сприяння і протидій.

Все вищенаведене підкреслює необхідність розробки довготермінової стратегії підвищення продуктивності, яку і необхідно закласти в основу програми підвищення продуктивності (ПГШ).

Програма підвищення продуктивності складає собою план діяльності організації, згідно з яким людські, матеріальні, технічні, фінансові, інформаційні ресурси організуються у відповідності

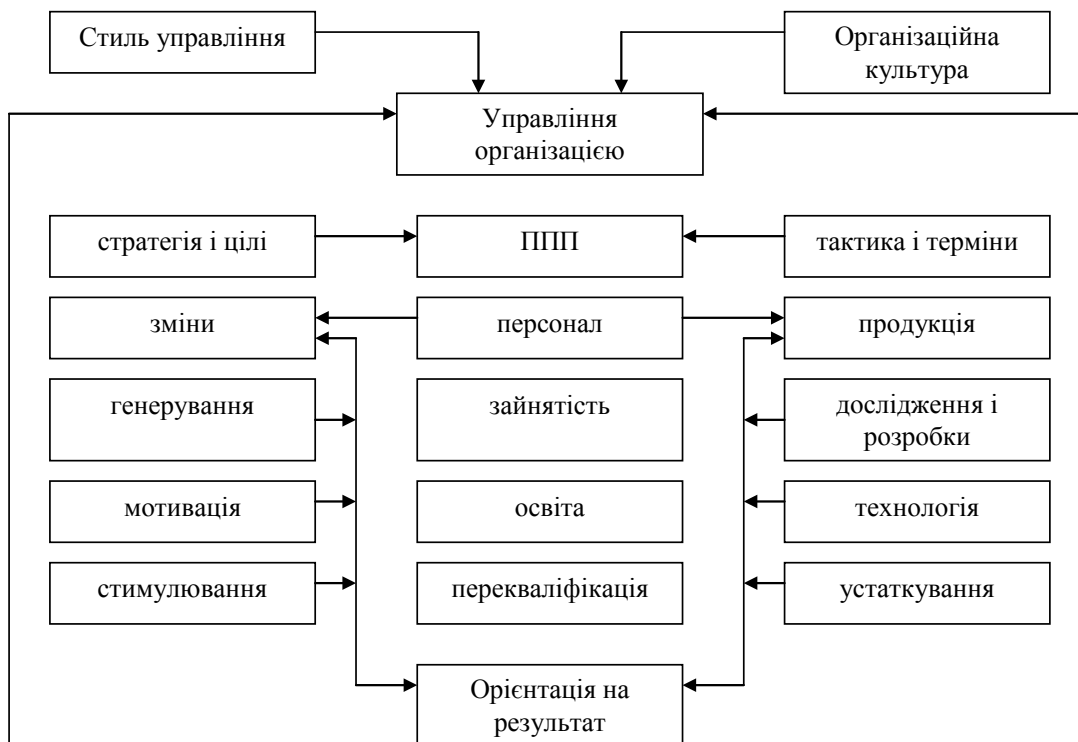


Рис. 3. Структура програми підвищення продуктивності

з цілями і задачами наступної роботи організації у заданих часом рамках для досягнення змін, визначених кількісними і якісними цілями.

Напрямок дій при розробці і виконанні програми підвищення продуктивності наведений на рис. 2. Такий план-програма буде ефективним, якщо він стане складовою частиною довгострокового стратегічного плану розвитку організації, з поясненням методології, цілей, термінів програми і її ролі в удосконаленні організації, її діяльності і організаційної структури.

Кожна організація повинна чітко уявляти, які чинники сприяють її діяльності щодо підвищення продуктивності, а які є перепорою із загального переліку чинників: людський чинник, розмір організації, тип діяльності, вік і історія організації, середовище, мета організації, загальні цінності, тип управління, технологія тощо.

Прийняття рішень у програмах підвищення продуктивності здійснюється у плановому режимі і режимі невизначеності.

Рішення у плановому режимі приймаються у відповідь на часто виникаючу ситуацію, а рішення у режимі невизначеності – як реакція на унікальну, значною мірою неструктуризовану ситуацію. При цьому визначеність і невизначеність характеризуються наявною інформацією, її повнотою або нестачею відносно альтернативних варіантів і майбутніх результатів.

Для ППП найбільш сприятлива модель прийняття рішень, в якій менеджери приймають рішення у ситуаціях, що характеризуються незапланованими рішеннями, невизначеністю і неясністю.

Саме така модель потребує чіткого визначення кінцевої мети, її роз'яснення і доведення шляхів її досягнення до персоналу організації з визначенням зворотних зв'язків від результатів (поетапних) до прийняття рішень.

Структура програми підвищення продуктивності наведена на рис. 3

Програма підвищення продуктивності, поряд з визначенням загальної мети і задач, містить наступні складові:

- 1) підтримка нововведень з їх мотивацією;
- 2) створення проблемних груп;
- 3) визначення напрямків досліджень;
- 4) визначення мети, планування, координування, роз'яснення;
- 5) залучення персоналу, підвищення його кваліфікації і творчості;
- 6) забезпечення управління програмою в умовах нормативного і ненормативного прийняття рішень.

Досвід використання цільових програм у практиці управління показує можливість суттєвого покращення соціальних, економічних і технічних показників діяльності організації.

Системний підхід при формуванні і реалізації комплексних цільових програм для отримання максимального ефекту від їх виконання взаємопов'язання складових елементів кожної з програм (як між собою, так і з елементами інших програм).

Звідси необхідність у нерозривності планування, обліку, контролю і координації, тобто забезпечення прямого і зворотного зв'язків процесу управління ППП як процесу управління змінами.

В основу управління розробкою і реалізацією ППП покладаються наступні принципи:

- 1) поєднання єдиначальності керівника і колегіальних повноважень представників груп для сумісного прийняття рішень; наділення керівників повноваженнями і відповідальністю при повноті рішень;
- 2) організація єдиного керівництва на усіх стадіях розробки і реалізації програм;
- 3) дотримання термінів і збалансованості ресурсів. Загальний централізований контроль

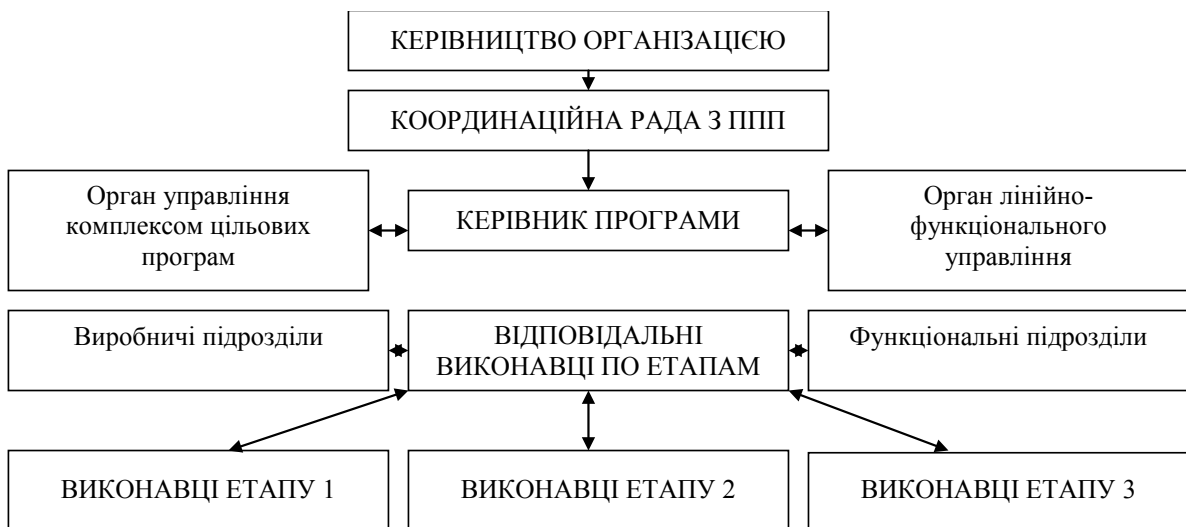


Рис. 4. Загальна структура управління програмою підвищення продуктивності

за розробкою і реалізацією програм і дійове оперативне керівництво роботою виконавців етапів, зі своєчасним корегуванням їх діяльності на етапах, забезпечують ефективне управління програмою підвищення продуктивності.

Робота над структурою і змістом програми розпочинається після підписання розпорядження керівника організації про відкриття програми створення робочих груп і координаційної ради.

Проект програми готується з урахуванням пропозицій усіх структурних елементів організації, і він повинен відповідати основним вимогам: конкретність і можливість організації на кожному етапі; чітке обґрунтування соціальних, економічних технічних і інших ефектів у підвищенні продуктивності; принцип оптимальності по відношенню до витрат; комплексні рішення і координація дій.

На рис 4 наведена загальна структура управління ППП.

Функціями координаційної ради є уточнення необхідного переліку і складу дій, послідовність їх здійснення щодо ступеню їх важливості і пріоритету, виходячи з умов, що склалися. Рада призначає керівника і визначає склад виконавців, оцінює повноту набору дій, що необхідно виконати для досягнення кінцевої мети програми, визначає терміни їх реалізації, джерела і розміри ресурсного забезпечення. Крім того, рада взаємопов'язує програмні дії.

По програмі готується відповідна документація: пояснювальна записка, формулюється основна мета програми, її склад і короткий зміст; таблиці показників, перелік дій, що забезпечують реалізацію програми (відповідальних виконавців, термінів виконання і результатів, що очікуються), методи виконання дій.

У відповідності із загальною структурою управління керівник програми наділяється повноваженнями, що дозволяють йому оперативно управляти виконанням програми. На нього покладається уся відповідальність досягнення кінцевих результатів, необхідного рівня якості і термінів виконань. Керівник організації передає керівникові програми певні права і функції щодо розподілу ресурсів, планування і організації робіт, представництва сторонніх організаціях, заохочення окремих підрозділів і виконавців за активну участь у реалізації програми.

Основними задачами оперативного управління ППП є налаштування дій передбачених програмою; здійснення контролю за фактичним ходом реалізації запланованих дій; виявлення і аналіз виникаючих відхилень між запланованим і фактичним ходом виконання програми, внесення в умови коректив, що дають можливість усунути відхилення, що виникли.

Розрахунки і коригування календарного плану реалізації програми здійснюють на основі інфор-

мації, що надходить з відділу управління програмою, а також від відповідальних виконавців і виконавців. Скорегований план узгоджується з керівником програми і затверджується керівником організації; з цього моменту за новими термінами здійснюється управління програмою за трьома послідовними етапами:

1) збір інформації про фактичне виконання програми;

2) обробка зібраної інформації;

3) корегування планів і доведення їх до виконавців.

Поетапне здійснення програми може бути представлено у вигляді наступних стадій процесу:

1) визначення і розробка пріоритетних цілей;

2) визначення і розробка критеріїв з кількісним описом цілей;

3) складання програми дій з переліком процедур їх реалізації, термінів виконавців;

4) розробка методів вимірювання продуктивності, показників;

5) зміни щодо напрямків програми;

6) проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу,

7) стимулювання участі і створення клімату довіри до програми; контроль виконання дій, інформування персоналу про результати, підтримка уваги до програми.

Повна реалізація етапів ППП вплине не стільки на виробничий процес, скільки на соціальні і людські відносини – на перетворення співпрацівників на підприємстві, де кожний буде відкривати свою специфічну роль, але всі будуть відчувати себе членами однієї команди, об'єднаними загальними цілями.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, щоб підвищувати продуктивність, у першу чергу, необхідно враховувати саме людський чинник, шукати шляхи і мотиви його активізації, тому що у господарській діяльності людина не завжди раціональна, вона схильна до ризику, непередбачена, її поведінка визначається багатьма мотивами. Мабуть аналітикам доведеться відмовитись від однобокого матеріалістичного виробничого детермінізму, признати наявність невизначеності у поведінці людини і зробити його психологію і культуру таким же об'єктом аналізу, як виробнича функція, витрати, продуктивність.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / под ред. Г.А. Титаренко. – М.: Компьютер, ЮНИТИ, 2010. – 400 с.
2. Большаков А.П. Менеджмент. Учебн. пособие / А.П. Большаков. – СПб.: Питер, 2014 – 160 с.
3. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством / Г.Р. Кремнев – М.: ИНФРА, 2003. – 232 с.



4. Прокопенко И.И. Управление производительностью / И.И. Прокопенко – К.: Техника, 2006. – 318 с.
5. Фаттхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник / Р.А. Фаттхутдинов – М.: Банки и биржи . ЮНИТИ, 2007. – 448 с.

**REFERENCES:**

1. Titarenko G.A. (2010) Avtomatizirovannyye informatsionnyie tehnologii v ekonomike [Automated information technologies in economics]. Moscow : Kompyuter, YuNITI, 400 p. (in Russian)

2. Bolshakov A.P. (2014) Menedzhment [Management]. St. Petersburg : Piter, 160 p. (in Russian)
3. Kremnev G.R. (2003) Upravleniye proizvoditel'nostyu i kachestvom [Performance and quality management]. Moscow : INFRA, 232 p. (in Russian)
4. Prokopenko I.I. (2006) Upravleniye proizvoditel'nostyu [Performance management]. Kiev : Tekhnika, 318 p. (in Ukrainian)
5. Fattkhutdinov R.A. (2007) Proizvodstvennyy menedzhment [Production Management]. Moscow : YuNITI, 448 p. (in Russian)

**Pustova V.V.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate professor at Department of Management  
Kharkiv Institute of finance  
Kyiv National University of Trade and Economics

**WAYS TO IMPROVE THE PRODUCTIVITY OF BUSINESS PROCESSES**

The article considers the main issues of performance management at the micro level: factors affecting its level, the direction of its increase. The principles of compilation and mechanism for implementing productivity improvement programs are considered; the role and place of the personnel issue in the process of increasing the productivity of business processes; the need to develop a long-term strategy for improving productivity and productivity improvement programs, as well as the structure and direction of action and the basic principles that form the basis for the development and implementation of the program.

The main factors influencing the increase in the productivity of business processes can be grouped according to their level: megaeconomy (the world system, the system of mutual relations between countries), macroeconomic (the nature of the environment, the regulatory system); meso-economic (region, region, system of formation of production and financial complexes) microeconomic (organizations, firms, the relationship between them and directly on them); nanoeconomy (individuals, employees of organizations, consumers, peculiarities of their behavior).

The state of affairs in the real sector of the economy certainly affects the financial position of the organization, the establishment or disruption of business ties. The crisis causes the violation of structures and systems of relationships, it is the same and determines the end of the imagination of the situation, how to do business, how to succeed. It is in this situation that new business rules, new approaches, new structures, new leaders arise. New not because they took the place of the old, but because they are different.

It is necessary to take into account the human factor in order to increase productivity, to search for ways and motives for its activation, because in economic activity a person is not always rational, it is subject to risk, unpredictable, its behavior is determined by many motives.