

## ЗАВДАННЯ КОНТУРУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ю.О. РОМАНЕНКОВ, Т.Г. ЗЕЙНІЄВ

Комплексно досліджено внутрішньоорганізаційні чинники і закономірності, які безпосередньо формують стійкі конкурентні переваги і що прямо впливають на стратегію організації. Запропоновано схему контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації на основі оптимізаційного механізму генерації стратегій. Сформульовано завдання контуру стратегічного управління, які потребують подальшої формалізації в рамках запропонованої схеми управління, а саме: моніторингу зовнішнього оточення; оцінки інерційності системи; синтезу та аналізу; забезпечення прогностичного супроводу процесу прийняття управлінських рішень; забезпечення засобами інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень; оцінки ризиків реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.

### ВСТУП

Сучасні реалії, які можна охарактеризувати нестабільним розвитком майже всіх секторів національної економіки, відсутністю державної підтримки та захисту вітчизняних підприємств і організацій, а також неврегульованістю багатьох механізмів управління та негативними змінами стану організацій під впливом мінливого зовнішнього оточення, обумовлюють необхідність поглибленого розвитку питань адаптації та стійкості бізнес-процесів в організації, підтримки достатнього рівня ефективності та стабільності функціонування в невизначених умовах ринку [1].

Статтю в рамках аналізу управління ефективністю бізнес-процесів в організації спрямовано на комплексне дослідження внутрішньоорганізаційних факторів та закономірностей, що безпосередньо формують стійкі конкурентні переваги та прямо впливають на стратегію організації. Його наукові передумови було закладено в роботах В. Дьякова, В. Лещева, Н. Любушина, Г. Савицької. Їх ідеї в рамках традиційної версії розвивали І. Баканов, Е. Негашев, Р. Сайфулін та інших вчених.

Незважаючи на широкий інтерес до проблеми управління ефективністю бізнес процесів в організації, цей науковий напрям знаходиться на стадії формування і характеризується наявністю широкого кола дискусійних питань, пов'язаних із становленням термінологічного апарату, з розкриттям взаємозв'язків організаційних здібностей, компетенцій та інших ресурсів організації [2–7].

Таким чином, актуальним є питання формалізації завдань і принципів управління, що відносяться до контуру управління ефективністю бізнес-процесів в організації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. **Мета роботи** — підвищення ефективності прийняття рішень щодо вибору конкурентних стратегій організації.

## СХЕМА КОНТУРУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Економічна ефективність розглядається як найбільш складна і ємна категорія економічної науки. Пронизуючи всі сфери і стадії суспільного виробництва, вона є основою побудови кількісних критеріїв цінності рішень, що приймаються, у формуванні матеріально-ресурсної, функціональної і системної характеристики господарської діяльності.

Отже, в загальному вигляді економічна ефективність виражається через співвідношення між результатами, отриманими в процесі виробництва, і витратами суспільної праці, пов'язаними з досягненням цих результатів [5].

Основними завданнями управління ефективністю, на наш погляд, є:

- оцінка господарської ситуації;
- виявлення чинників і причин поточного стану;
- підготовка та обґрунтування управлінських рішень, що приймаються;
- виявлення та мобілізація резервів підвищення ефективності господарської діяльності.

Ефективність часто ототожнюється з оптимальністю. Зокрема, наголошується, що завдання управління формально може бути сформульовано таким чином: знайти допустимі управляючі дії, що мають максимальну ефективність (це управління називається оптимальним). Для цього потрібно вирішити завдання оптимізації — здійснити вибір оптимального управління (оптимальних управляючих дій).

Критерій оптимальності — це кількісний або порядковий показник, що виражає граничну міру економічного ефекту рішення, що приймається, для порівняльної оцінки можливих рішень (альтернатив) і вибору найкращого. Критеріями оптимальності можуть бути прибуток, трудові витрати та час досягнення мети. Критерій оптимальності — найважливіший елемент будь-якої оптимізаційної економіко-математичної моделі.

З позицій ефективності мають бути взаємозв'язані і взаємообумовлені функції, ресурси та права як умови для розпорядження ресурсами і відповідальність за їх раціональне використання (розподіл, передачу, продаж). Ресурси можуть розглядатися як засоби дії. Їх виділення обумовлене особливою роллю у діяльності організації як чинників виробництва, і в цій якості ресурси стають об'єктом управлінської дії.

Економічний сенс управління ефективністю полягає у забезпеченні найбільшого економічного ефекту у ході використання цих ресурсів (витратах) на управління.

В умовах глибоких якісних перетворень економіки і всієї системи суспільних стосунків проблема ефективності менеджменту набуває особливої актуальності і гостроти. Вона органічно пов'язана з ключовими народногосподарськими завданнями і є частиною проблеми ефективності економіки.

Варто звернути увагу на те, що в ринкових умовах підвищуються вимоги до динамізму системи менеджменту. При цьому підвищується міра необхідної гнучкості, маневреності, заповзятливості, а, отже, і альтернативності управлінської діяльності.

Під ефективністю розуміється рівень (міра) результативності в зіставленні з виробленими витратами. Це поняття використовують у ході визначення ефективності економіки, окремих галузей, підприємств, бізнес-процесів, інвестицій, нововведень.

Організацію правомірно представити як відкриту велику соціально-економічну систему, що складається з взаємозв'язаних підсистем: техніко-технологічної, організаційно-економічної і соціальної. Для їх ефективної діяльності потрібні специфічні види забезпечення наступних груп: науково-методична, фінансова, правова, кадрова, матеріально-технічна, організаційно-економічна, інформаційна.

Пропонується наступна схема контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації (рисунок).

Дамо необхідні пояснення позначенням і зв'язкам на рис. 1.

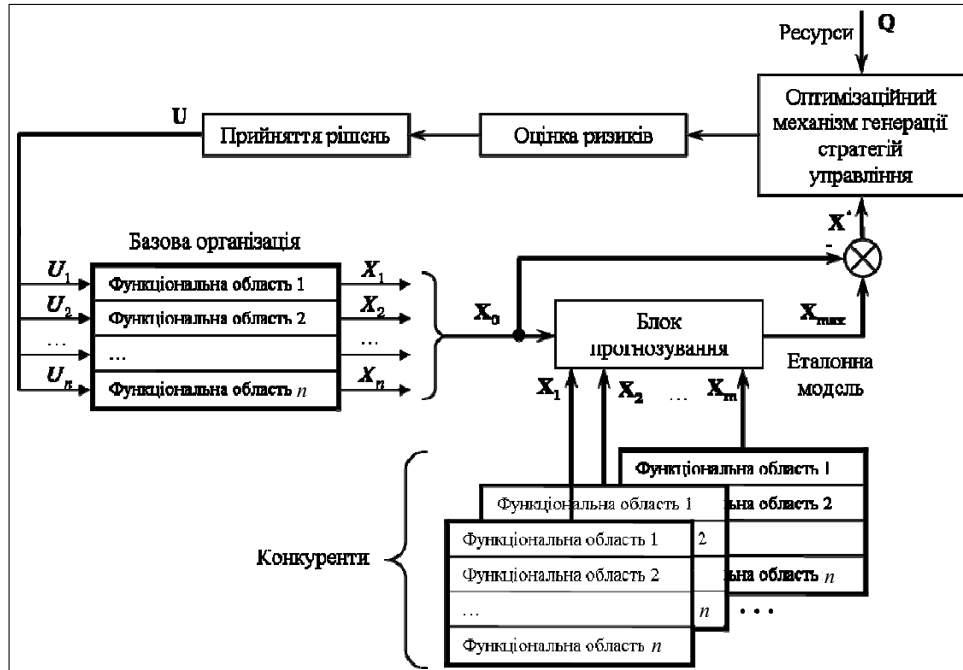


Рис. 1. Схема контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації

Об'єкт управління (базова організація) характеризується набором векторів  $X_1, X_2, \dots, X_n$  що відображають стан  $n$  функціональних областей бізнес-процесів організації, кожен з яких складається з компонент відносних показників відповідної функціональної області:

$$X_1 = [x_{11}, x_{12}, \dots, x_{1l_1}], X_2 = [x_{21}, x_{22}, \dots, x_{2l_2}], \dots, X_n = [x_{n1}, x_{n2}, \dots, x_{nl_n}], \quad (1)$$

де  $l_1, l_2, \dots, l_n$  — розмірності векторів  $X_1, X_2, \dots, X_n$ .

Вказаний набір векторів може бути представлений у вигляді складеної матриці  $X_0$  такої структури

$$X_0 = \begin{bmatrix} [ X_1 ] & 0 & 0 & \dots & 0 \\ [ X_2 ] & & & & \\ \dots & & & & \\ [ X_k ] & & & & \\ \dots & & & & \\ [ X_n ] & 0 & \dots & 0 \end{bmatrix}, \quad (2)$$

де  $X_k$  — вектор максимальної розмірності з набору  $X_1, X_2, \dots, X_n$ :

$$l_k = \max_{i=1}^n \{l_i\}. \quad (3)$$

Матриці  $X_1, X_2, \dots, X_m$  містять дані щодо конкурентів базового об'єкту (організації), загальною кількістю  $m$  та сформовані аналогічно до  $X_0$ .

Еталонна модель синтезується у вигляді матриці  $X_{\max}$  на підставі прогнозних матриць  $\hat{X}_0, \hat{X}_1, \hat{X}_2, \dots, \hat{X}_m$  таким чином:

$$X_{\max} = \begin{bmatrix} \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{1,1}\} & \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{1,2}\} & \dots & \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{1,l_k}\} \\ \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{2,1}\} & \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{2,2}\} & \dots & \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{2,l_k}\} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{n,1}\} & \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{n,2}\} & \dots & \max_{i=0}^m \{\hat{X}_i^{n,l_k}\} \end{bmatrix}. \quad (4)$$

Порівнюючи поелементно матриці  $X_0$  й  $X_{\max}$ , пропонується сформулювати матрицю розривів  $X^*$

$$X^* = X_{\max} - X_0, \quad (5)$$

яка по суті характеризує міру відхилення базового об'єкту (організації) від еталонної моделі по всьому спектру вибраних показників.

Вектор ресурсів  $Q$  є з одного боку мірою природних обмежень суб'єкта управління, з іншого — характеризує потенціал і спектр управляючих дій  $U_1, U_2, \dots, U_n$ , які у свою чергу об'єднуються в управляючу матрицю  $U$  за аналогією до  $X_0$ .

У представленій моделі стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації може бути поставлено ряд науково-практичних завдань.

- *Завдання моніторингу зовнішнього оточення.* Моніторинг елементів (чинників) глобальної системи бізнес-процесів організації та її найближчих конкурентів.

- *Завдання оцінки інерційності системи.* Експертне визначення часу запізнення результатів можливих заходів щодо парирування прогнозованих негативних тенденцій для кожного з елементів (чинників) глобальної системи бізнес-процесів в організації.

- *Завдання синтезу.* На підставі матриці розривів  $X^*$  й вектора ресурсів  $Q$  з урахуванням ризиків реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності визначити компоненти управляючої матриці  $U$ .

- *Завдання аналізу.* Визначення прогнозованого «розриву» між еталонною моделлю і поточним станом бізнес-процесів в організації.

- *Завдання забезпечення прогностичного супроводу процесу прийняття управлінських рішень.* Розробка методичного забезпечення попереджувального прогнозування відносних показників бізнес-процесів для оцінки динаміки стану конкурентів на період, що перевищує мінімальний час парирування негативних тенденцій.

- *Завдання забезпечення засобами інформаційного супроводу процесу прийняття управлінських рішень.* Розробка методичних та інструментальних засобів візуалізації управлінської інформації і підтримки прийняття управлінських рішень.

- *Завдання оцінки ризиків реалізації управлінських рішень в умовах невизначеності.* Оцінка робастності оптимальної стратегії управління ефективністю бізнес-процесів в організації шляхом варіювання вагових коефіцієнтів показників у межах допустимої погрішності експертної оцінки.

## **ВИСНОВКИ**

Запропоновано схему контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації на основі оптимізаційного механізму генерації стратегій, що дозволяє формалізувати процедуру прийняття рішень щодо вибору конкурентних стратегій. Сформульовано завдання контуру стратегічного управління в рамках запропонованої схеми управління, які дають можливість моделювання результатів прийняття управлінських рішень щодо вибору конкурентних стратегій підприємства при різних вихідних даних. Подальшим розвитком досліджень є розробка алгоритму аналізу супроводжуваних ризиків управління економічною ефективністю бізнес-процесів, а також математичних методів альтернативного вибору стратегій управління з урахуванням форми представлення вихідних даних.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Сорокіна І.В.* Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства // Актуальні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами: зб. наук. пр. — Вип. 12 (102). — К., 2009. — С. 114–122.
2. *Камішинікова Е.В.* Методика оцінки рівня економічної безпеки металургічного підприємства // Актуальні проблеми економіки. Економіка та управління підприємствами: зб. наук. пр. 2009. — Вип. 11 (101). — С. 77–82.
3. *Гавва В.М., Раздимаха Т.П.* Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків. — Х.: ХАИ, 2008. — 272 с.
4. *Варталян В.М., Скачков О.М., Ревенко Д.С.* Модель і метод діагностування рівня економічної безпеки машинобудівного підприємства в умовах параметричної невизначеності // Вісник Національного університету Львівська політехніка. Автоматика, вимірювання та керування. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012 — № 741. — С. 262–265.
5. *Зуєва А.Г., Носков Б.В., Сидоренко Е.В., Всяких Е.И., Киселев С.П.* Практика и проблематика моделирования бизнес процессов. Под общ. ред. Треско И.А. — М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2008. — 246 с.
6. *Варталян В.М., Ревенко Д.С., Лыба В.А.* Неопределенность в экономических процессах: факторы возникновения и методы описания // Экономика и управление предприятиями машиностроительной отрасли: проблемы теории и практики (сб. науч. тр.). — 2009. — Вып. 2. — С. 4–12.
7. *Варталян В.М., Стелюк Б.Б., Глованова М.А., Дронова И.В.* Модели, методы и инструментальные средства поддержки принятия решений в наукоемком высокотехнологическом производстве: моногр. — Х.: ИД «ИНЖЕК», 2009. — 224 с.

*Поступила 06.10.2014*