



Лысенко Е. А.

## УПРАВЛЕНИЕ СЕТЬЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Обоснована необходимость классификации и оптимизации бизнес-процессов на промышленном предприятии. Определена сеть бизнес-процессов предприятия машиностроения по стадиям жизненного цикла. Проведен анализ построенной сети бизнес-процессов с целью оптимизации их управления. Даны рекомендации по оптимизации построенной сети макро- и бизнес-процессов.*

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, предприятие, управление, сеть, оптимизация, эффективность, описание, жизненный цикл.

### 1. Введение

Развитие промышленного предприятия в современных рыночных условиях предусматривает постоянное повышение эффективности его деятельности, в основе которой лежат бизнес-процессы. Оптимизация бизнес-процессов позволяет предприятию интенсивно развиваться, организовывать деятельность с максимально эффективным использованием его внутренних резервов, достичь положительного эффекта в изменении качественных показателей своей деятельности. Таким образом, деятельность промышленных предприятий должна реализовываться совокупностью взаимосвязанных бизнес-процессов. При этом создание экономически обоснованной сети бизнес-процессов является залогом их эффективной оптимизации и управления. Этим обосновывается актуальность проведения данных исследований.

### 2. Анализ литературных данных и постановка проблемы

Среди существующих методических подходов к описанию совокупности бизнес-процессов выделяются следующие: создание структурной схемы бизнес-процессов в соответствии с теорией Портера [1]; классификация бизнес-процессов по уровням значимости в системе управления качеством [2]; по структуре взаимодействия [3]; по участию в добавлении качества к продукции/услугам [4]; группирование в «категории стратегических моделей» [5]; на основе стандарта IDEF0 по иерархии процессов [6], при документировании сети процессов в каждом структурном подразделении выделение до четырех процессов и дальнейшая их детализация согласно принципу целесообразности [7]. Предложенные подходы к бизнес-процессам требуют их рассмотрения и во времени и в пространстве,

то есть на основе концепции жизненного цикла процесса [8, 9].

Целью проведенных исследований является создание сети бизнес-процессов на машиностроительном предприятии и проведение анализа выделенных процессов с целью их дальнейшей оптимизации и повышения эффективности управления. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

1. Выделить и классифицировать по стадиям жизненного цикла бизнес-процессы машиностроительного предприятия.
2. Создать сеть бизнес-процессов на предприятии и определить схему ее управления.

### 3. Результаты исследований бизнес-процессов на промышленном предприятии по стадиям жизненного цикла

Объектом исследований была выбрана деятельность предприятия ПАО «Запорожтрансформатор», которое является наибольшим в СНГ и Европе предприятием по производству силовых масляных трансформаторов и электрических реакторов, сконцентрированного на одной производственной площадке. Предприятие владеет современной конкурентоспособной технологией производства силовых трансформаторов и реакторов и больше 80 % своей продукции производит на экспорт [10].

Проведенный SWOT-анализ деятельности предприятия показал, что наиболее существенными являются политические угрозы; зависимость от внешних рынков поставки сырья и сбыта; активизация конкурентов. Для снижения влияния указанных угроз ПАО «Запорожтрансформатор» постоянно усовершенствует и внедряет новые технологии изготовления трансформаторного оборудования,

модернизирует и внедряет новые конструкции реакторов и систем управления, а также инвестирует средства в новое оборудование. Предприятие проводит активную инновационную политику и эффективность его деятельности зависит от жизненного цикла продукции. Таким образом, возникает необходимость исследования бизнес-процессов и такой их классификации по этапам жизненного цикла: создаваемые, развивающиеся, устоявшиеся, регрессирующие и уничтоженные бизнес-процессы. При создании сети бизнес-процессов на предприятии ПАО «Запорожтрансформатор» были выделены девять макропроцессов (рис. 1).

Представленная на рис. 1 сеть бизнес-процессов является двухуровневой и, в основном, ориентированной на внутреннего клиента.

С целью определения стадии жизненного цикла была проведена диагностика бизнес-процессов (рис. 2).

Как показывает рис. 2 сосредоточенность бизнес-процессов в нижней половине плоскости свидетельствует о том, что сеть является стабильно регрессирующей.

С целью оптимизации управления в соответствии со стратегическими целями предприятия, предлагается сеть реструктуризировать:

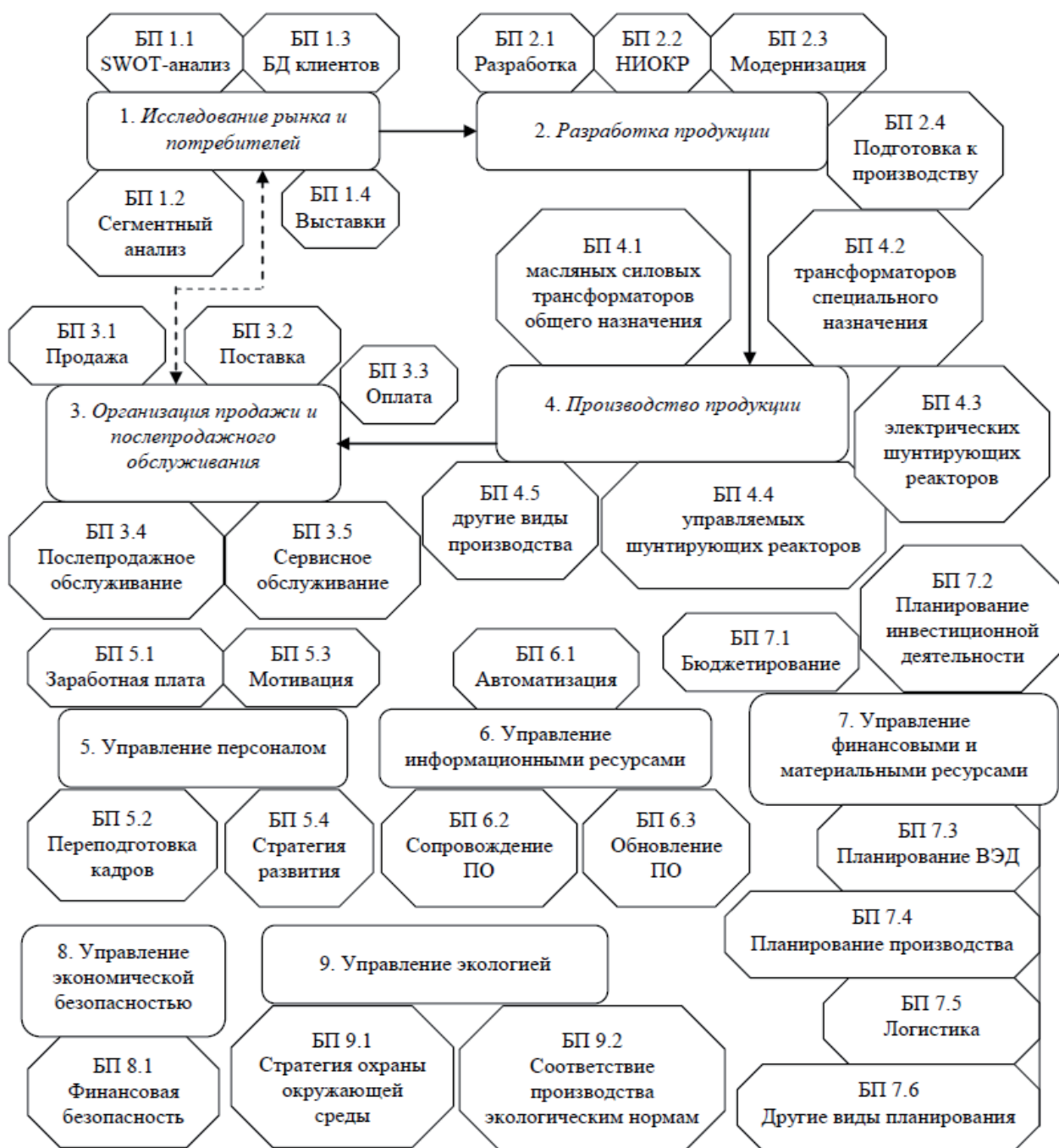
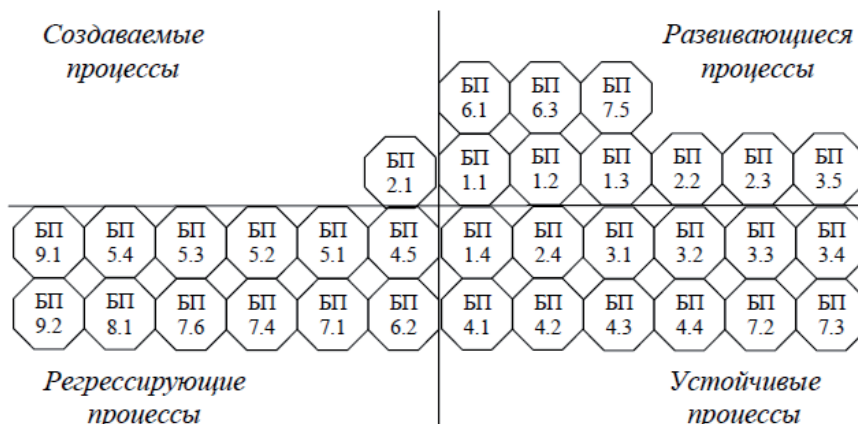


Рис. 1. Сеть бизнес-процессов на предприятии ПАО «Запорожтрансформатор»



**Рис. 2.** Определение типа сети бизнес-процессов по стадиям жизненного цикла на предприятии ПАО «Запорожтрансформатор»

Во-первых, дополнить макропроцесс «Управление экономической безопасностью» бизнес-процессами: проведение SWOT-анализа и управление конкурентными преимуществами. Это позволит четко определить задачи и границы работы бизнес-процессов, составляющих макропроцесс «Исследование рынка и потребителей». Вследствие осложнения ситуации с энергоносителями и возможными перебоями с поставкой сырья и материалов, выделить на предприятии макропроцесс «Управление ресурсосбережением» и такие бизнес-процессы: использование вторичных ресурсов и альтернативных видов энергии, управление энергосберегающими технологиями.

Во-вторых, с помощью схемы управления бизнес-процессом по стадиям жизненного цикла рекомендуется реорганизовать все регрессирующие бизнес-процессы макропроцесса «Управление персоналом», «Производство продукции» и «Управление финансовыми и материальными ресурсами».

Для оптимизации бизнес-процессов можно использовать следующий методический подход: для регрессирующих — уничтожить или приостановить несоответствующие стратегическим целям предприятия бизнес-процессы; для создаваемых — создать новые бизнес-процессы на основе предыдущих бизнес-процессов, копировать имеющиеся эффективные бизнес-процессы или создать абсолютно новые; для развивающихся — улучшить бизнес-процессы путем оптимизации, обновления или реинжиниринга; для устоявшихся — обеспечить стабильность успешного существования бизнес-процессов с помощью постоянного мониторинга, анализа и диагностики.

#### 4. Выводы

Таким образом, с помощью классификации бизнес-процессов по стадиям жизненного цикла на предприятии машиностроения созданная сеть макропроцессов и основных бизнес-процессов по-

зволяет проанализировать основные процессы, выделить центральные бизнес-процессы, провести диагностику сети бизнес-процессов, спроектировать, спрогнозировать состояние сети бизнес-процессов и реорганизовать сеть бизнес-процессов в соответствии со стратегическими целями предприятия.

Дальнейшие исследования сети бизнес-процессов позволят выявить несоответствия отдельных бизнес-процессов целям предприятия и с помощью схемы управления бизнес-процессом по стадиям жизненного

цикла оптимизировать бизнес-процессы на всех заданных уровнях.

#### Литература

1. Andersen, B. Business Process Improvement Toolbox [Text] / B. Andersen. — Ed. 2. — Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2007. — 312 p.
2. Ефимов, В. В. Процессы и процессно-ориентированный подход [Текст] : учебное пособие / В. В. Ефимов. — Ульяновск: УлГТУ, 2005. — 84 с.
3. Глудкин, О. П. Всеобщее управление качеством [Текст] : учебник для вузов / О. П. Глудкин, А. И. Гуров, Ю. В. Горин. — М.: Горячая линия. — Телеком, 2001. — 600 с.
4. Ліпич, Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ліпич, Л. Ющишина // Вісник Львівського національного аграрного університету. — 2009. — № 16(2). — Режим доступу: \www/ URL: <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem%5FBiol/Vldau/APK/2009/files/09llgae.pdf>
5. Garg, V. K. Enterprise Resource Planning: Concepts and Practice [Text] / V. K. Garg, N. K. Venkitakrishnan. — Ed. 2. — New Deilhi: PHI Learning Pvt. Ltd., 2006. — 200 p.
6. Новиков, В. М. IDEF0 в моделировании бизнес-процессов управления [Электронный ресурс] / В. М. Новиков. — 2009. — Режим доступа: \www/ URL: [http://www.cfin.ru/itm/bpr/idef0\\_bpr.shtml](http://www.cfin.ru/itm/bpr/idef0_bpr.shtml)
7. Репин, В. В. Опыт внедрения систем управления бизнес-процессами [Текст] / В. В. Репин // Методы менеджмента качества. — 2003. — № 5. — С. 12–17.
8. Загорная, Т. О. Использование системного подхода в управлении развитием организации [Текст] / Т. О. Загорная, М. Ю. Ивлева // Соціально-економічні проблеми розвитку країн з транзитивною економікою. — Харків: ХНЕУ, 2007. — № 8. — С. 100–102.

9. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті [Текст]: монографія / О. В. Виноградова. — Д.: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. — 195 с.
10. Отчетность [Электронный ресурс] // Официальный сайт предприятия ПАО «Запорожтрансформатор». — Режим доступа: \www/ URL: [http://www.ztr.com.ua/ru/financial\\_statements](http://www.ztr.com.ua/ru/financial_statements)

## УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Обґрунтована необхідність класифікації і оптимізації бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Визначена мережа бізнес-процесів підприємства машинобудування за стадіями життєвого циклу. Проведений аналіз мережі бізнес-процесів

з метою оптимізації їх управління. Дані рекомендації щодо оптимізації побудованої мережі макро- і бізнес-процесів.

**Ключові слова:** бізнес-процес, підприємство, управління, мережа, оптимізація, ефективність, опис, життєвий цикл.

*Лысенко Елена Анатольевна, кандидат физико-математических наук, доцент, кафедра менеджмента, Национальный университет пищевых технологий, Киев, Украина, e-mail: lenlystar@mail.ru.*

*Лисенко Елена Анатоліївна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, кафедра менеджменту, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна.*

*Lysenko Olena, National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine, e-mail: lenlystar@mail.ru.*

УДК 339.138

DOI: 10.15587/2312-8372.2014.31164

Джадан І. М.

## ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статті досліджені теоретичні засади формування міжнародної стратегії маркетингу. Виявлені проблеми застосування міжнародної маркетингової стратегії на українських промислових підприємствах. Запропоноване удосконалене визначення поняття «міжнародна маркетингова стратегія промислового підприємства» вказує на специфічні особливості формування маркетингової стратегії промислового підприємства.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, міжнародна маркетингова стратегія, промисловий маркетинг, глобальні процеси.

### 1. Вступ

В умовах глобалізації світового господарства та сучасних геополітичних змін для промислових підприємств однією з найбільш гострих проблем є ефективний вихід на зовнішні ринки, що, в свою чергу, не можливе без розробки оптимальної стратегії міжнародного розвитку підприємства. Необхідність ефективного стратегічного управління в компанії беззаперечна, а в нинішніх умовах — турбулентного зовнішнього середовища, загострення економічної кризи та відповідно зростання ризиків бізнес-діяльності, є особливо актуальним. Основним інструментом протистояння зростаючій конкуренції виступає інструментарій міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства, оскільки саме міжнародний маркетинг спрямований на формування мето-

дологічної та практичної бази ефективного функціонування суб'єктів міжнародного підприємництва.

### 2. Аналіз літературних даних і постановка проблем

Формування, розвиток та удосконалення міжнародного маркетингу представлено в працях зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. Аакера, Т. Амблера, І. Ансоффа, П. Дойля, Т. Левітта, С. Маджаро, Ф. Котлера [1], М. Портера, Е. Райса, А. Томпсона, Дж. Траута, Г. Г. Абрамшвілі, Г. Л. Багієва, А. А. Бравермана, І. Н. Герчикової, Є. П. Голубкова, П. С. Зав'ялова, Є. А. Касаткіної, І. К. Моїсєєвої, Р. Б. Ноздрової, Н. С. Перекаліної, С. Б. Пахомова, І. Я. Рожкова, М. Е. Сейфуллаєвої, В. Є. Хруцького, В. І. Черенкова, А. Ю. Юданова,