

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ РИНКОВОЇ БЕЗПЕКИ**

*Анотація. Обґрунтовано визначення організаційної регламентації бізнес-процесів з урахуванням ринкової безпеки, визначено основні результати здійснення організаційної регламентації бізнес-процесів, окреслено шляхи підвищення ефективності функціонування корпорації за допомогою впровадження організаційної регламентації бізнес-процесів з урахуванням ринкової безпеки.*

*Аннотация. Обосновано определение организационной регламентации бизнес-процессов, определены основные результаты осуществления организационной регламентации бизнес-процессов с учетом рыночной безопасности, обозначены пути повышения эффективности функционирования корпорации с помощью внедрения организационной регламентации бизнес-процессов с учетом рыночной безопасности.*

*Annotation. The article deals with organizational regulation of business processes. Basic results of implementation of organizational regulation of business processes are described. Ways to improve company performance are offered through introduction of organizational regulation of business processes based on market security.*

*Ключові слова: бізнес-процес, корпоративне управління, корпорація, організаційна регламентація, підприємство, ринкова безпека.*

Лібералізація ринку, глобалізація і цифрові технології, що швидко розвиваються, спонукають корпоративні підприємства розглядати нові підходи й можливості до виробництва продукції для всіх верств населення, мати можливість саморегулювання і фінансову життєздатність для досягнення конкурентоспроможності. Разом із тим цифрова епоха, яка є двигуном нової економіки, що ґрунтується на встановленні миттєвого зв'язку й на всесвітньому доступі до інформації, дозволяє корпоративним підприємствам розробляти нові товари і послуги, а також використовувати нові можливості забезпечення їх надійного транспортування та доставки. У зв'язку з цим виникає потреба у нових інструментах корпоративного управління, які враховували б особливості трансформації соціально-економічних відносин між стейкхолдерами корпорацій, а також координували б їхню діяльність, швидко реагували на внутрішні (процесні) та зовнішні (інституціональні) зміни з урахуванням ринкової безпеки.

При підготовці статті було використано праці іноземних та українських авторів, у яких започатковано вирішення сучасних проблем корпоративного управління. Серед авторів, праці яких присвячені цій тематиці, відомі І. Ансофф, Л. Головкова, Г. Назарова, В. Павлов, О. Редькін, Н. Хрущ, Дж. Чампі [1 – 7]. При цьому всі автори, незважаючи на різноманіття підходів та висновків, висловлюють думку про те, що сучасні креативні інструменти корпоративного управління є найбільш перспективними і дозволяють швидше адаптуватися до мінливих умов ринку.

Проте невивченими залишаються питання, пов'язані з організаційною регламентацією бізнес-процесів корпоративних підприємств, які, безперечно, є наріжним каменем формування корпоративної стратегії підприємства, що і зумовлює актуальність теми та важливість отриманих результатів дослідження.

Мета статті полягає в обґрунтуванні важливості проблеми організаційної регламентації бізнес-процесів корпоративного підприємства як сучасного інструмента корпоративного управління з урахуванням ринкової безпеки та визначенні напрямів її вирішення.

Зростаюча тенденція до ускладнення середовища функціонування корпоративних підприємств – збільшення частоти та складності інституціональних змін і скорочення терміну ефективності впливу на них – ускладнює формування адекватної їй своєчасної реакції стейкхолдерів на ці зміни. У результаті спостерігається невідповідність рішень стейкхолдерів корпорацій в умовах відсутності ефективної системи корпоративного управління і складного зовнішнього середовища, що швидко змінюється. Наслідком ситуації, що склалася, є неефективність функціонування основних підсистем корпорацій, низькі показники результатів діяльності та проблематичність "виживання" в цілому.

Дослідження системи корпоративного управління з урахуванням ринкової безпеки дозволяє виявити деякі особливості у вітчизняному корпоративному управлінні, які негативно впливають на ефективне функціонування підприємства:

дублювання функцій – функціональні обов'язки перетинаються, створюючи безлад. Відсутність прозорості системи корпоративного управління сприяє додатковим витратам грошових, матеріальних та інших ресурсів;

наявність прихованого протистояння інтересів керівників відділів і керівників загальнокорпоративного рівня. Нерідко зустрічається ситуація, коли керівники відділів займаються лише оперативним управлінням і вирішенням різних локальних питань. Проте часу на питання стратегії і впровадження змін, викликаних сучасними потребами сфери, не вистачає;

недостатність системи поліпшення діяльності корпорації на всіх ієрархічних рівнях, так, у дирекції зустрічаються співробітники, яким все одно, як поліпшити їхню діяльність і діяльність дирекції взагалі.

На думку автора, одним із сучасних інструментів вирішення зазначених проблем і підвищення ефективності

До організаційної регламентації належать не тільки юридичні норми і правила, тобто зведення державних законів, підзаконних актів (закони, укази та інші законодавчі документи), але і різноманітні внутрішньогалузеві інструкції, положення, організаційні структури, регламенти підприємств і організацій, стандарти тощо.

При цьому інколи кажуть, що регламенти шкідливі, оскільки, нібито стандартизація функцій і регламентація трудової діяльності працівників позбавляє їх ініціативи. Проте слід зазначити, що працівник, який не знає меж своїх обов'язків, не може працювати продуктивно й намагається знайти сам собі роботу, а ця робота часто не відповідає рівню його знань, кваліфікації, спеціальності тощо. Це спостереження відповідає "Закону Паркінсона", який стверджує, що будь-яка робота завжди заповнює весь відведений на неї час [8, с. 112].

Раціональна організація корпоративного управління передбачає суворе дотримання правил, за якими кожний працівник точно знає, що йому треба робити, має обмежену сферу роботи й окреслене коло обов'язків, установлених на постійній основі або на визначений термін.

У процесі численних спостережень у діяльності корпоративних підприємств установлено [8 – 10], що у структурі зайнятості кожного управлінського працівника основну вагу займають щоденно повторювані операції або операції з троху більшою циклічністю. Це свідчить про те, що всі операції можуть бути чітко регламентовані і включені до посадових інструкцій неуправлінців. Письмові інструкції дають можливість найбільш ефективно поділити і розмежувати обов'язки кожного підрозділу серед його працівників, а також вказати на необхідне співробітництво серед них. Особливо важливо чітко розмежувати функції і повноваження з питань, що стосуються інших господарських підрозділів. Таким чином, точне розмежування обов'язків й установлення особистої відповідальності за суворо визначені функції абсолютно необхідні для роботи. Це привчає до свідомої дисципліни, порядку, діловитості.

Організаційна регламентація бізнес-процесів дозволить системі корпоративного управління бути надійнішою і передбаченою, тому що основними її цілями є вдосконалення бізнес-процесів, збереження і розповсюдження знань (досвіду) стейкхолдерів.

У більшості випадків за допомогою організаційної регламентації можна підвищити зрілість існуючих бізнес-процесів, тому що без регламенту робота кожного разу може виконуватися за різними маршрутами, що знижує якість бізнес-процесу і його результатів. Типізація робіт і вибудовування бізнес-процесів дозволяє створити в корпорації працюючий механізм, який буде стійким до плинності персоналу та інших негативних факторів. Проте при організаційній регламентації бізнес-процесів виникає дилема: з одного боку, якщо регламент зробити дуже загальним, то він не формалізує основних особливостей бізнес-процесу. А якщо регламент зробити дуже докладним, то виникає трудомістке завдання щодо управління змінами створеного регламенту, і контроль дуже детального регламенту достатньо складний, адже відомо, що закріплювати в регламенті має сенс тільки те, що можна контролювати. Якщо контролю виконання не буде, або він буде ускладненим, то регламент не буде виконуватися, тому знайти золоту середину в частині організаційної регламентації бізнес-процесів непросто. Для деяких бізнес-процесів, які часто виконуються і незмінні, буде потрібна глибока деталізація, тоді як для бізнес-процесів із високим коефіцієнтом змін регламентація може мати поверховий характер.

До основних документів, що регламентують систему управління в корпоративних підприємствах, можна віднести: Господарський кодекс України [11], Закон України "Про акціонерні товариства" [12], накази "Про облікову політику підприємства", "Про затвердження Порядку розрахунку рейтингової оцінки діяльності філіалів", "Про затвердження Порядку оцінки фінансово-господарського стану підприємства (філіалу)" [13] та інші додаткові документи, які регламентують діяльність корпоративних підприємств.

У цілому система корпоративного управління має забезпечувати організаційну і методичну підтримку всіх рівнів управління в корпорації за допомогою регламентації таких функцій:

постановка цілей – визначення якісних і кількісних цілей і критеріїв, за якими можна оцінювати їх досягнення;

планування – розгортання цілей в прогнозах і планах [6]. Основними завданнями у сфері планування є: уточнення цілей і завдань в ключових напрямках діяльності; уточнення показників, умов, вимог і обмежень для планування; формування стратегічного плану; інформаційна підтримка планування; координація процесу планування; вдосконалення системи планування;

координація виконання – організація виконання управлінських рішень, а саме: координація процесу досягнення цілей; створення механізмів внесення змін у показники планування;

облік є основоположним елементом комплексу контролінгу на корпоративному підприємстві, який передбачає реєстрацію, збір та узагальнення всієї інформації, необхідної керівництву корпорації для ухвалення управлінських рішень.

Слід визначити, що організаційна регламентація орієнтована на постійне вдосконалення єдиної системи координації й управління бізнес-процесами на підприємстві щодо досягнення цілей та забезпечує інтеграцію функціонування бізнес-процесів на всіх стадіях циклу управління на основі стандартних регламентів. Система корпоративного управління на основі організаційної регламентації бізнес-процесів з урахуванням ринкової безпеки повинна складатися з основних бізнес-процесів підприємства, які пов'язані між собою і здійснюють безперервну діяльність, що повторюється, використовуючи ресурси підприємства з метою досягнення певних вимірюваних результатів для задоволення внутрішніх та зовнішніх споживачів продукції.

Корпоративні підприємства, як правило, мають такі основні відділи: бухгалтерія, відділи організації праці, фінансового й економічного аналізу, технології виробництва, маркетингу і продажу продукції тощо, зведена інформація яких обробляється за певними законодавчими правилами відповідно до організаційної регламентації бізнес-процесів. Далі отримана інформація обробляється і передається до вищого керівництва для прийняття та ухвалення відповідних управлінських рішень. Така система корпоративного управління дозволяє створити прозору систему управління бізнес-процесами та умови, що мінімізують можливість помилки працівників при реалізації бізнес-процесів. Проте слід враховувати, що погані регламенти не тільки не працюють, вони призводять до втрат ресурсів підприємства. Крім того, при здійсненні організаційної регламентації бізнес-процесів слід враховувати як кваліфікацію персоналу, так і загальну корпоративну культуру організації. Корпоративну культуру також необхідно враховувати при реалізації організаційної регламентації, оскільки в багатьох підприємствах елементом "культури" є зневажливе ставлення до нормативних документів, невиконання наказів, неповажне ставлення до керівників. Усе це перешкоджає ефективному використанню регламентів для ухвалення ефективного управлінського рішення.

Отже, використання організаційної регламентації бізнес-процесів у корпоративному управлінні, на думку автора, дозволить підвищити ефективність діяльності корпоративних підприємств шляхом досягнення таких результатів, як:

описані і регламентовані бізнес-процеси формалізують існуючий механізм здійснення діяльності та усувають дублювання функцій працівниками;

конкретність кожного регламентованого бізнес-процесу дає працівнику можливість однозначного його розуміння;

співробітники, знаючи, що процеси контролюються, виконують свою роботу сумлінніше та якісніше;

зменшується кількість помилок при оформленні документів та їхня кількість;

регламентовані бізнес-процеси є базою знань про діяльність структурних підрозділів корпорації, що допомагає новим співробітникам швидше навчатись і розуміти те, що від них вимагається;

формується повний перелік документації для корпоративного управління – регламенти, посадові інструкції, положення та інші організаційно-нормативні документи;

регламенти бізнес-процесів є законною нормативною базою корпорації для матеріального стимулювання і покарання працівників;

скорочуються випадки зупинки виробництва за рахунок роботи забезпечуючих служб;

виявляються і ліквідуються основні засоби, що не використовуються в обороті та не потрібні в майбутньому.

Таким чином, здійснення корпоративного управління на основі організаційної регламентації бізнес-процесів з урахуванням ринкової безпеки дозволяє визначити порядок при реалізації бізнес-процесів та закласти механізм їх поліпшення.

Для ефективного здійснення організаційної регламентації бізнес-процесів необхідне створення і впровадження в корпоративних підприємствах структурного підрозділу, однією із функцій якого було б впровадження організаційних регламентів, контроль за їх дотриманням і реакція на відповідні зміни зовнішнього інституціонального середовища.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

---

**Література:** 1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с. 2. Головка Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : монографія / Л. С. Головка. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 339 с. 3. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія / Г. В. Назарова. – Х. : ХДЕУ, 2004. – 408 с. 4. Павлов В. І. Стратегічне планування корпоративного розвитку економіки регіону / В. І. Павлов // Перспективи становлення конкурентоспроможної регіональної економіки: Матеріали шостого Пленуму Співки економістів України. – К. : Аратта, 2007. – С. 16–18. 5. Редькин А. С. Современные концепции корпоративного управления / А. С. Редькин // Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. тр. – Одесса : ОГЭУ, 2002. – Вып. 11. – С. 22–34. 6. Редькин О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління : монографія / О. С. Редькин, В. Реген, Н. А. Хрущ ; Одес. нац. академія зв'язку ім. О. С. Попова. – Одеса : Евен, 2004. – 216 с. 7. Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб., 2006. – 287 с. 8. Шапошников К. С. Корпоративне управління організаційним розвитком: креативні засади : монографія / Я. П. Квац, К. С. Шапошников, М. М. Адамкович. – Ізмаїл : СМІЛ, 2008. – 272 с. 9. Шапошников К. С. Креативне корпоративне управління: теорія і практика : монографія / К. С. Шапошников. – Херсон : ХДУ, 2010. – 256 с. 10. Шапошников К. С. Еволюція інституціональної теорії в контексті трансформації сучасних економічних систем : монографія / Ю. В. Богоявленська, К. С. Шапошников. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 550 с. 11. Господарський кодекс України: за станом на 24.02.2010 р. № 436-15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kodeksy.org.ua/gosp/index.htm>.