

## ОСОБЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

### FEATURES OF OPTIMIZATION BUSINESS PROCESSES ON ENTERPRISES OF UKRAINE

УДК 338.58:65.014

**Демченко Б.А.**

студент

Національний авіаційний університет

**Кудрицька Ж.В.**

к. е. н., доцент

Національний авіаційний університет

*У статті розглянуто особливості оптимізації бізнес-процесів в Україні та методи їх удосконалення шляхом використання технології Workflow, оптимізації ресурсного забезпечення на підприємствах, політики стимулювання, оптимізації грошових потоків, роботи з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування, реструктуризації кредиторської заборгованості.*

**Ключові слова:** процесний підхід, бізнес-процес, оптимізація, управління підприємством, реструктуризація.

*В статье рассмотрены особенности оптимизации бизнес-процессов в Украине и методы их совершенствования путем использования технологии Workflow, оптимизации ресурсного обеспечения на пред-*

*приятнях, политики стимулирования, оптимизации денежных потоков, работы с дебиторами и реформирования политики коммерческого кредитования, реструктуризации кредиторской задолженности.*

**Ключевые слова:** процессный подход, бизнес-процесс, оптимизация, управление предприятием, реструктуризация.

*The article discusses the main features of optimization business processes in Ukraine and ways of their improvement by using Workflow technology, optimizing resource provision on enterprises, stimulating policies, optimizing cash flows, working with debtors and reforming commercial lending policy, restructuring payables.*

**Key words:** process approach, business process, optimization, enterprise management, restructuration.

**Постановка проблеми.** Нині Україна характеризується досить складним економічним становищем, яке виявляється у процесах інфляції, збільшенні безробітного населення, диспропорціях міжфінансових та реальних секторів економіки, зростанні зовнішнього боргу та зниженні ВВП. В Україні спостерігається зменшення інвестиційної активності внаслідок недосконалої законодавчої бази та несприятливого інвестиційного клімату.

В таких умовах керівництву підприємств необхідно використовувати нові інструменти та методи управління бізнес-процесами, які зумовлені негативними внутрішніми та зовнішніми чинниками в економіці, зростанням конкуренції, постійними змінами в середовищі виробничих відносин. Тобто нині в Україні та світі спостерігається збільшення ролі використання сучасних методів оптимізації бізнес-процесів на підприємствах.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вагомий внесок у дослідження питань аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства зробили такі науковці-економісти, як Л.Г. Шемаєва, О.І. Долганова, Є.В. Виноградова, А.М. Лобанова, А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева, М.В. Попова, В.В. Демиденко, Н.Я. Бойчук.

Ринкові зрушення, які спостерігаються в сучасній економічній системі, такі як рівень конкуренції, вплив кризових чинників на всі сектори економіки, наявність невизначеності у змінах зовнішнього середовища, вимагають від українських підприємств створення нових інструментів, методів управління на основі процесного підходу, які спрямовані на збільшення ефективності підприємства та зростання її конкурентних переваг.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є висвітлення особливостей оптимізації бізнес-про-

цесів на підприємстві, дослідження методів удосконалення бізнес-процесів.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Аналіз розвитку та діяльності цих компаній свідчить про необхідність впровадження структурно-якісної оптимізації бізнес-процесів на фоні філософії психологічно-мотиваційного підґрунтя в управлінні підприємством. Ідея полягає у впровадженні інноваційних технологій і досягненні максимальної якості бізнес-процесів з використанням таких методів, які дадуть змогу встановлювати баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами, з одного боку, та показниками ефективності бізнес-процесів, з іншого боку [1, с. 12].

Досвід провідних корпорацій світу дає змогу дійти висновку, що можна використовувати дієві методи управління підприємством в умовах економічної кризи. Прикладами є такі компанії, як "Adidas", "Pepsi", "Sturbucks", "Federal Express", "Nike".

Перед тим як здійснити оптимізацію бізнес-процесів, необхідно чітко зрозуміти процесний підхід до управління підприємствами. В сучасних умовах процесний підхід є одним зі способів бути конкурентоспроможним.

Процесний підхід до управління підприємства полягає у створенні на підприємстві системи процесів, в управлінні цими процесами для отримання найкращих результатів, підвищення ефективності та продуктивності власного бізнесу.

Головна мета цього підходу полягає в успішному розвитку організації шляхом удосконалення її процесів. Оскільки процесне управління забезпечує виконання таких завдань для підприємства [2, с. 15]:

– орієнтація на замовника, зростання якості товарів та послуг підприємства;

- збільшення обсягів продажу, збільшення прибутку;
- постійне збільшення ефективності діяльності підприємства;
- розвиток нової культури управління (управління, засноване на фактах, на повазі до людей тощо);
- залучення персоналу до вдосконалення, комфортність роботи;
- можливість тиражування стандартних процесів;
- можливість успішно розвиватись і зберігати лідерство на ринках.

Процесний підхід дає змогу змінити систему управління організації з вертикальної орієнтації на горизонтальну, тобто управління здійснюється не за принципом «я – керівник, ти – підлеглий», а за принципом «я – керівник процесу, ти – виконавець даного процесу». Тобто головна мета управління полягає у створенні умов для найбільш ефективного виконання процесу, реалізація якого спрямована на досягнення конкретної стратегічної мети організації.

Основним об'єктом процесного підходу є бізнес-процес.

Бізнес-процес – це стійка послідовність виконання функцій, спрямованих на створення результатів, які мають цінність для споживача [3, с. 15].

Основними характеристиками бізнес-процесу є (рис. 1) такі: назва процесу, мета та завдання реалізації процесу, власник процесу (відповідальний виконавець), вхід, вихід, ресурси, необхідні для виконання процесу.

Як додаткові характеристики можна навести такі:

- постачальник вхідних інформаційних та матеріальних потоків;
- користувач вихідних інформаційних та матеріальних потоків;
- показники ефективності виконання процесу;
- ризики, виникнення яких можливе під час реалізації процесу.

Правильно сформульована назва процесу пояснює, якою є мета виконання процесу. Наприклад, процес «оформлення трудового договору», його мета полягає в тому, щоб оформити трудовий

договір. Якщо з назви незрозуміло, для чого він реалізується, рекомендується окремо вказувати мету бізнес-процесу та його завдання.

Власник процесу – це посадова особа, яка за допомогою виділених йому ресурсів управляє ходом його реалізації, а також несе відповідальність за результат і ефективність його виконання.

Входом є ресурси (інформаційні, матеріальні, людські), які надходять з навколишнього середовища в процес і перетворюються в рамках його реалізації на вихід. Інакше вхід ще називають вхідним потоком. Наприклад, в процесі «Підписання наказу» на вході буде «проект наказу», який в ході виконання процесу перетвориться на «підписаний наказ».

Виходом є результат виконання бізнес-процесів (продукція, послуга, документ, внесена інформація в базу даних).

Характерними ознаками бізнес-процесів та їх структури є:

- процес орієнтований на конкретного споживача, який є отримувачем продукції (послуги) – основного виходу продукції;
- вимоги споживача, які представлені у вигляді окремого набору характеристик, що створюють початок процесу «вхід в процес»;
- замовлення споживача запускає процес, а отримання послуги (продукції) закінчує його;
- процес створюється сукупністю взаємопов'язаних та завершальних робіт (результати однієї роботи є початком другої, створюючи ланцюг внутрішніх постачальників і споживачів);
- кожна з робіт зазвичай виконується окремими людьми або підрозділами; підрозділ може брати участь в декількох процесах;
- процеси повторюються у часі.

Оптимально функціонуючий бізнес-процес – це процес, реалізація якого забезпечує досягнення поставлених цілей за мінімальних затрат.

На першому етапі робіт необхідно знайти можливі варіанти оптимізації, які формуються з огляду на результати аналізу бізнес-процесів і цілей оптимізації.

Слід зазначити, що в умовах кризи вітчизняні менеджери, окрім випадків, наведених вище, допускають фатальні помилки в оптимізації БП.

Серед них слід назвати такі:

- «заморожування» проектів, спрямованих на розвиток (інвестиційних проектів);
- закриття збиткових напрямів без очікування окупності;
- продаж непрофільних, неефективних або допоміжних активів;
- зменшення премій і зарплат співробітникам;
- звільнення, скорочення співробітників;
- «заморожування» внутрішніх проектів розвитку [4, с. 11].

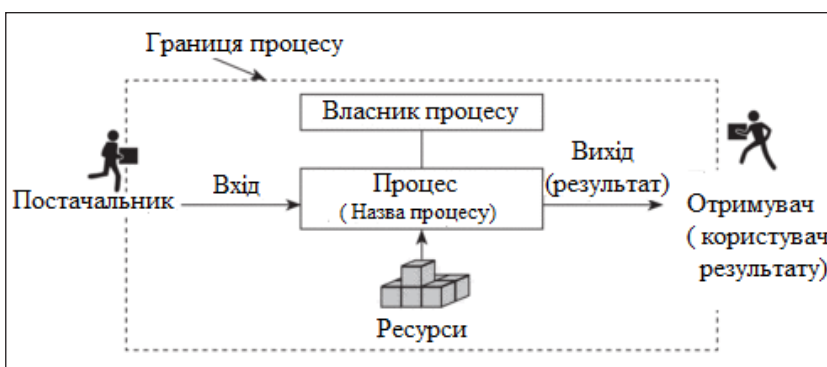


Рис. 1. Схема бізнес-процесу

Існують певні методи оптимізації бізнес-процесів. Ці методи можна поділити на три групи. Перша група методів базується на досвіді. Вони є універсальними та підходять будь-якому підприємстві. Друга група методів характеризується методами бечмаркінгу. Підприємства здійснюють аналіз і копіювання діяльності успішних компаній-конкурентів. Третя група методів характеризується технологіями командної роботи.

На основі процесного підходу до опису бізнес-процесів створено метод Workflow. Сутність цього методу полягає в тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Тобто це – впорядкована в часі система, яка має безліч робочих завдань, одержуваних і виконуваних співробітниками за допомогою засобів автоматизації та механізації.

Нині технологію Workflow розглядають як основу моделі організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем XXI століття. Така технологія якнайкраще підходить і до вітчизняних умов ведення бізнесу, основною з яких є непередбачуваність розвитку ринку та зовнішнього середовища [5, с. 48]. Тому технологія Workflow необхідна підприємствам України. Одне із головних завдань Workflow полягає в наборі інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. За цієї технології застосовуються такі методики:

- аналіз часових витрат;
- управління якістю;
- поставка в строк;
- електронний обмін даними.

Workflow забезпечує постійний обмін інформацією та усуває невиправдані витрати. Підприємство стає більш динамічною структурою. Workflow виявляє приховані проблеми підприємства та забезпечує зв'язок між людьми та технологіями. За цієї технології моделюються процедури з високим ступенем точності та деталізації. Впровадження технології Workflow підвищує ефективну діяльність підприємства. Для побудови дієвої системи управління необхідно:

- переглянути внутрішні резерви підприємства;
- розглянути питання оптимізації наявної структури та всіх бізнес-процесів;
- з'ясувати, які з бізнес-процесів «працюють» на прибуток;
- з'ясувати, які процеси є другорядними, а також ступінь їх перспективності та участі в загальному прибутку;
- знайти процеси, які відволікають капітал компанії.

Також для оптимізації бізнес-процесів використовують такі методи.

1) Для оптимізації ресурсного забезпечення процесу необхідно володіти моделлю системи процесів, а також відомостями про організаційну

структуру та IT-підтримку діяльності підприємства. Для збільшення ресурсного забезпечення використовують такі методи оптимізації:

- вертикальне стиснення;
- горизонтальне стиснення.

Вертикальне стиснення процесу полягає в наділенні працівника повноваженнями самостійного прийняття рішень. За рахунок таких змін скорочується час виконання процесу, прискорюється взаємодія з клієнтом (підписання договорів, надання послуг тощо). Прикладом вертикального стиснення є делегування повноважень підписання договорів від генерального директора до менеджера по продажам.

Горизонтальне стиснення базується на принципі використання одного універсального працівника замість декількох, який спеціалізується на виконанні конкретних операцій. Використання цього способу оптимізації процесу дає змогу знизити ризики виникнення помилок, пов'язаних з людським фактором.

2) Проведення політики стимулювання, яка полягає у:

- проведенні маркетингового дослідження;
- визначенні групи товарів, які приносять найбільший прибуток;

3) Оптимізація грошових потоків, яка полягає в:

- зупиненні чи закритті довгострокових інвестиційних проектів, які не принесуть прибутку в найближчий час;
- зміні графіку надходження інвестицій по інших проектах з метою ліквідації касових розривів в бюджеті компанії.

4) Робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування. Цей вид оптимізації полягає в структуризації дебіторів за строками платежу та розробці формалізованих принципів кредитоспроможності клієнтів.

5) Реструктуризація кредиторської заборгованості, яка полягає в:

- уступці прав власності на основні засоби погашення заборгованості в обмін на основні засоби;
- уступці акцій компанії, частини акцій компанії в обмін на покращення умов кредитування.

Після проведення оптимізації необхідно постійно здійснювати моніторинг за станом збудованого бізнес-процесу підприємства, який здійснюється за допомогою показників ефективності для кожної складової процесу, які описуються математично.

Після здійснення кореляції усіх показників, які відповідають за бізнес-процеси на підприємстві, виникає необхідність моделювання ситуацій різного характеру за ступенем складності, виконання моніторингу господарської діяльності підприємства. Завдяки цьому з'являється можливість оперативно впливати на процеси в разі виникнення різних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів [1, с. 121].

На основі побудованих моделей бізнес-процесів формуються технічні умови для працівників галузі програмного забезпечення. Проводиться аналіз наявного програмного забезпечення або вибір іншого, здатного супроводжувати розроблені моделі. Ринок програмного забезпечення пропонує досить широкий спектр спеціалізованого програмного забезпечення. Як правило, використовують ERP-системи управління ресурсами виробництва, WMS-системи автоматизації процесів складського господарства, TMS-системи автоматизації управління транспортом та транспортними потоками, CRM-системи збору та аналізу інформації про ринок збуту та постачання [6, с. 168].

Успішний розвиток будь-якого підприємства забезпечується постійним пошуком шляхів удосконалення методів оптимізації бізнес-процесів.

Після того як будуть виконані всі необхідні процедури щодо оптимізації бізнес-процесів, обов'язково потрібно зафіксувати проведені зміни, тобто описати оновлену систему бізнес-процесів. Це робиться для того, щоб була можливість проаналізувати та оцінити ефект від проведених змін.

На практиці використовується велика кількість різних критеріїв ефективності проведеної оптимізації процесів. Серед них можна виділити базові критерії, якими є такі:

- результативність бізнес-процесу, що показує те, наскільки результат виконання процесу відповідає його цілям і завданням;
- вартість бізнес-процесу;
- час реалізації бізнес-процесу;
- якість виконання бізнес-процесу;
- фрагментація бізнес-процесу.

Впровадження оптимізованого процесу здійснюється за допомогою виконання таких робіт:

1) узгодження процесу «як має бути» із суміжними процесами (щоб відповідні виходи одного були входами іншого);

2) узгодження моделей процесів «як повинно бути» з зацікавленими особами, зокрема з власником процесу та його виконавцями;

3) впровадження в діяльність процесів відповідно до моделей «як повинно бути», а також проведення їх дослідної експлуатації;

4) коригування процесів «як повинно бути», якщо буде потрібно (як правило, 1–2 коригування і налагодження необхідні);

5) остаточне впровадження оптимізованих процесів в діяльність організації.

**Висновки з проведеного дослідження.** Рівень конкуренції, вплив кризових чинників на всі сектори економіки, наявність невизначеності у змінах зовнішнього середовища вимагають від українських підприємств створення нових інструментів, методів управління на основі процесного підходу, які спрямовані на збільшення ефективності підприємства та зростання її конкурентних переваг.

Нині процесний підхід для підприємства є важливою складовою, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємств. Дослідження сучасного розвитку підприємництва свідчить про необхідність введення новітніх технологій оптимізації бізнес-процесів. На основі процесного підходу необхідно використовувати метод Workflow, який є необхідним для українських підприємств. Сутність цього методу полягає в тому, що він пропонує підходи до прискорення пристосування та зменшення часу реакції підприємства на швидкі зміни бізнес-середовища. Також для максимізації якості бізнес-процесів є ефективними такі методи оптимізації, як оптимізація ресурсного забезпечення процесу; політика стимулювання; оптимізація грошових потоків; робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування; реструктуризація кредиторської заборгованості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія] / [Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін та ін.]. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 240 с.
2. Моделювання бізнес-процесів : [підручник] / [О.І. Долганова, Є.В. Виноградова, А.М. Лобанова]. – М. : Юрайт, 2016. – 289 с.
3. Аналіз та управління бізнес процесами : [підручник] / [А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева]. – СПб. : Університет ІТМО, 2016. – 112 с.
4. Попова М.В. Как вывести предприятие из кризиса? / М.В. Попова // Финансовый директор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_43/article\\_2468](http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468).
5. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
6. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н.Я. Бойчук, В.В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Вип. 17. – С. 173–180.