

ВИДІЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. В роботі представлено сутність виділення бізнес-процесів на підприємстві. Досліджено вплив основних та допоміжних процесів на результативність підприємства. Визначено можливість їх використання в якості інструменту підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: результативність, бізнес-процес, ефективність, виділення бізнес-процесів

АННОТАЦИЯ. В работе представлена сущность выделения бизнес-процессов на предприятии. Исследовано влияние основных и вспомогательных процессов на результативность предприятия. Определена возможность их использования в качестве инструмента повышения результативности деятельности предприятия в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. результативность, бизнес-процесс, эффективность, выделение бизнес-процессов

SUMMARY. In the given work the essence of allocation of business processes at the enterprises is presented. The main and auxiliary processes influence the enterprise productivity and this problem is researched widely. The possibility of their use as the instrument of the company activity results increase as a whole is defined.

KEY WORDS. Results productivity ,the business process, efficiency, the business processes allocation

Вступ. На сучасному етапі розвитку економіки результативність діяльності підприємства є одним з ключових факторів економічної стабільності існування та розвитку вітчизняних підприємств. В умовах підвищення ринкових вимог до конкурентоспроможності продукції перед підприємствами постала проблема пошуку шляхів підвищення результативності своєї діяльності. За методологією процесного підходу діяльність підприємства можна представити у вигляді сукупності процесів, аналіз результатів кожного з яких дозволить поліпшити результативність діяльності підприємства в цілому.

Аналіз останніх публікацій. Питання результативності діяльності підприємств вивчали вітчизняні та зарубіжні економісти : І. Бланк, А. Гінзбург, Н. Данілова, Л. Донець, К. Ізмайлова, А. Крутик, Л. Мельник, В. Мец, В. Москаленко, Г. Савицька, Н. Тарасенко, А. Турило, М. Хайкін, Ю. Цал-Цалко, А. Шеремет та ін. Разом з тим, роль визначення бізнес-процесів

та оцінка вкладу їх результатів потребують уточнення при дослідженні результативності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення принципів визначення процесів на підприємстві. Провести аналіз сутності основних і допоміжних процесів та їх вкладу в загальний результат підприємства. Навести схему визначення, аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. В результаті своєї виробничо-господарської діяльності підприємства за певний проміжок часу повинні отримувати знову створену вартість і фінансовим результатом такої діяльності є прибуток. В залежності від видів діяльності та критеріїв оцінки їх результативності науковці приводять таке групування (табл. 1) [1].

Таблиця 1

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА КРИТЕРІЇ ЇЇ ОЦІНКИ

№ п/п	Види діяльності підприємства	Критерії оцінки результативності
1	управління оборотними коштами	показники оборотності, матеріаломісткості, витрат ресурсів на виробництво, застосування науково обґрунтованих методів розрахунку потреби в оборотному капіталі, дотримання встановлених нормативів, збільшення часток активів з мінімальним і малим ризиком вкладення
2	управління капіталом, який вкладений в основні засоби	показники фондівіддачі, фондомісткості, рентабельності, відносної економії основних фондів в результаті зростання фондівіддачі, терміни служби засобів праці
3	політика залучення нових фінансових ресурсів	а) фінансування за рахунок довгострокових кредитів; б) погашення боргів підприємства у встановлені терміни
4	управління структурою капіталу підприємства	а) забезпечення мінімальної ціни капіталу, оптимальний для підприємства рівень фінансового левериджу; б) при ухваленні рішень про структуру капіталу врахування таких критеріїв: здатність підприємства обслуговувати і погашати борги з суми отриманого доходу, величина і стійкість прогнозованих потоків грошових коштів для обслуговування і погашення боргів тощо
5	рівень і динаміка фінансових результатів діяльності підприємства	а) оптимізація діяльності підприємства; б) частка капіталізації прибутку
6	майнове положення і фінансовий стан підприємства, ділова активність і ефективність діяльності	а) якісні зрушення в майновому положенні; б) нормативні або оптимальні значення найважливіших показників фінансового стану підприємства та ділової активності і ефективності діяльності підприємства

Отже, у фінансовому сенсі результативність діяльності підприємства можна охарактеризувати показниками прибутку і рентабельності, які дозволяють оцінити діяльність підприємства за звітний період. У свою чергу дані показники залежать від таких факторів, як обсяг проданої продукції,

витратомісткість, організація виробництва тощо. Зокрема, для підприємства стає важливим проведення оцінки доцільності витрат, їх динаміки, структурних змін, для якої основними показниками виступають рівень витрат виробництва і абсолютна та відносна економія витрат.

Вчені-економісти зазначають, що з точки зору процесно-орієнтованого підходу діяльність будь-якого підприємства можна розглядати як сукупність процесів. В цьому випадку від організації та результативності кожного з таких процесів буде залежати результативність діяльності підприємства в цілому.

Зауважимо, що більшість процесів, які відбуваються на підприємстві, починаються і завершуються далеко за його межами. Отже, для визначення меж процесу, необхідно співставити мету процесу з можливостями впливу на нього, якщо він виходить за межі підприємства. Практично виділення процесу зводиться до створення моделі, яка адекватна об'єкту і відображає закономірності, що властиві оригінальному об'єкту.

Як зазначає Зворикін Н.М., відносно процесів завдання виділення зводиться до вибору простого та чіткого засобу визначення у вигляді цифрового, графічного або словесного позначення на документах щодо процесу та зовнішніх носіях інформації про процеси. Це дозволяє швидко і однозначно пізнати конкретний процес в даній сукупності процесів і визначити порядок їх виконання [2, с. 36].

Таким чином, виділення бізнес-процесів включає такі дії:

- 1) відособити групи пов'язаних дій;
- 2) визначити істотні входи, виходи та зв'язки;
- 3) встановити власника і за необхідністю учасників;
- 4) задати метрику.

В результаті виконання таких дій виділяють основні та допоміжні бізнес-процеси. Проте, як зауважують Репін В.В. та ін., виділення як основних, так і допоміжних процесів вимагає призначення осіб, що відповідають за їх результативність за умов, що кожний процес повинний мати тільки одного власника. Для ефективного впливу на хід процесу і його результати, власнику повинні бути виділені усі необхідні ресурси і повноваження, а також встановлені показники ефективності процесу, що адекватно відображають хід процесу. За цими показниками власник повинний регулярно звітувати перед вищим керівником про результати своєї діяльності [3, с. 143].

В сукупності отримані результати виконання кожного бізнес-процесу дозволять провести комплексний аналіз та оцінити результативність підприємства в цілому. При цьому треба враховувати, що при виділенні допоміжних або підтримувальних процесів, діяльність і персонал таких процесів хоча і не працюють з продукцією, забезпечуючи роботу основних процесів, проте підвищують собівартість продукції. Допоміжні процеси можна об'єднувати в групи у разі їх централізованого виконання або,

навпаки, вводити їх у вигляді функцій (робіт), що виконуються у складі основних процесів. Також допоміжні процеси можуть бути однаковими для декількох бізнес-процесів.

На рис. 1 наведено результат виділення основних і допоміжних процесів для великого підприємства. Наведена мережа процесів на рис. 1 не може бути універсальною, оскільки можливі варіанти паралельного виконання частини процесів. Так, з одного боку, закупівля обладнання та сировини можуть бути розподіленими і виконуватися підприємствами-філіями, що входять до складу великого промислового підприємства, а з іншого боку, можуть бути і централізованими. В цьому випадку рішення про оптимальні закупівлі і транспортування сировини приймається централізовано головним підприємством. Тоді процес «Закупівлі» розбивається на один – «Централізований сировинний» процес і декілька процесів «Закупівлі обладнання» – на кожному підприємстві. Порядок опису процесу «Закупівлі» в цьому випадку буде за одним і тим же шаблоном, що прийнятий на головному підприємстві.



Рис. 1 Виділення мережі процесів для крупного промислового підприємства

Після виділення процесів керівництво підприємства згідно вимог ISO 9001:2000 [4, с. 8] формує ієрархію своїх процесів за ступенем важливості, виділяючи:

- які процеси є на підприємстві або потрібні йому для підвищення ефективності та результативності його діяльності;
- як їх можна співвіднести з рівнями управління і ранжування;
- які процеси грають головну роль для підприємства, а які допоміжну тощо.

Для різних за призначенням, структурою і рівнем процесів потрібні свої підходи до управління, методик і глибини їх опису. Перед описом процесів доцільно визначити параметри їх відповідності тій діяльності, яка буде базуватися на процесному підході [5, с. 5]. Ці параметри краще згрупувати за різними аспектами діяльності, які наведені на рис. 2.

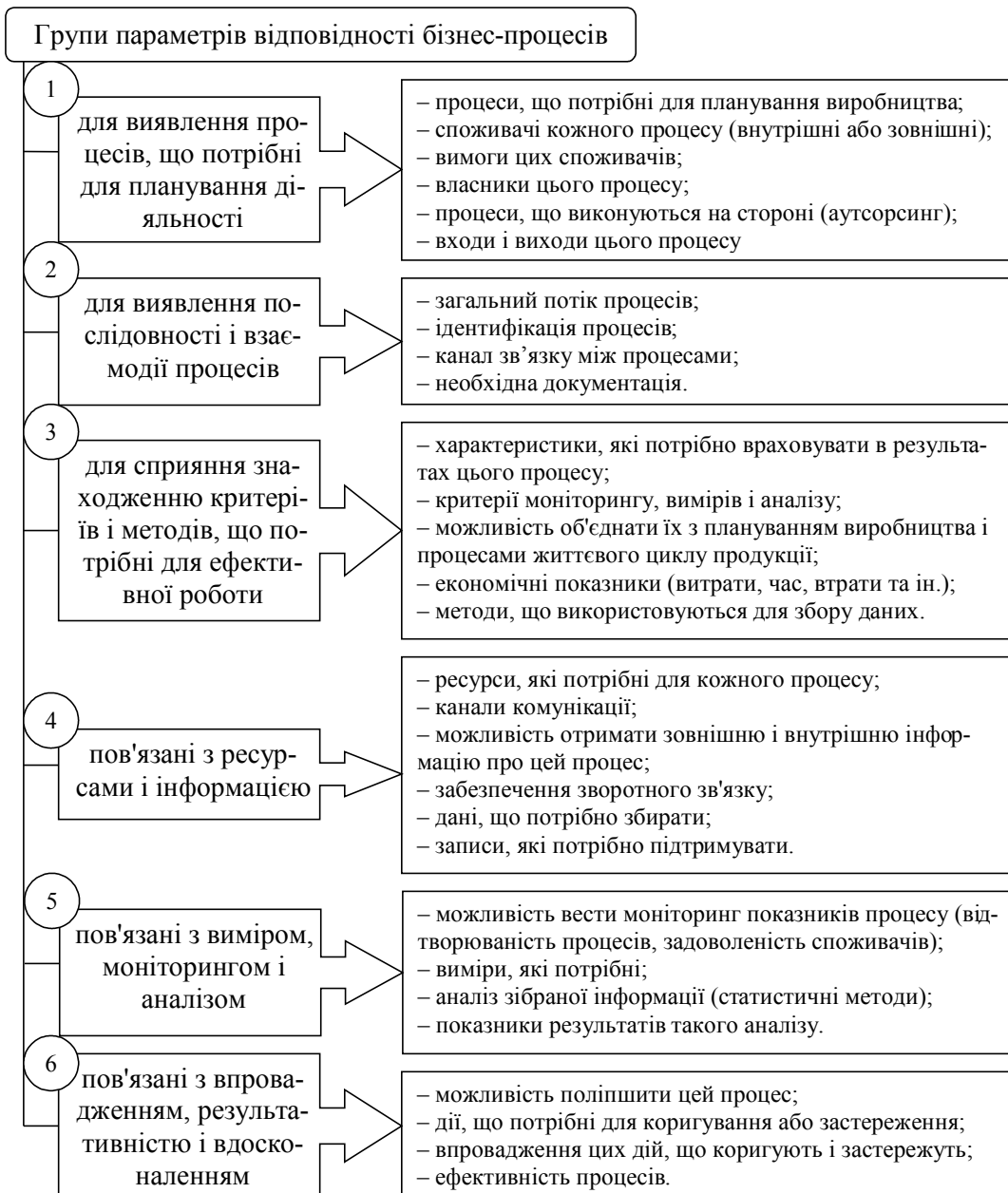


Рис. 2 Параметри відповідності бізнес-процесів за різними аспектами діяльності

Наведені на рис. 2 групи параметрів використовують для визначення, аналізу та оптимізації бізнес-процесів, які виділені на даному підприємстві. Проте можуть бути застосовані і при дослідженні будь-якого виду діяльності підприємства з метою оцінки її ефективності.

Оскільки процес є сукупністю ресурсів і видів діяльності підприємства, то реалізуючи процес на підприємстві, необхідно врахувати збільшення витрат на виробництво продукції. Отже, згідно стандарту ISO 9000:2000 результативність процесу є мірою реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів і в цьому випадку результативність процесу наводять у відносних одиницях (відсотках) [6, с. 17].

Також ефективність процесу відображає зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами, тобто її можна оцінити як відношення вихідних ресурсів процесу до вхідних [7]. В свою чергу, ефективність виробництва визначається через витрати часу і ресурсів, які повинні бути мінімальними або нормативними. В цьому випадку ефективність виступає як продуктивність процесу. З іншого боку, ефективність – це максимальне використання виділених ресурсів [8, с. 36].

Отже, при визначенні результативності процесу необхідно враховувати усі показники, що дозволять оцінити ефективність даного процесу та його вплив на загальну результативність діяльності підприємства.

Висновки. Таким чином, впровадження процесно-орієнтованого підходу дозволить підприємству провести аналіз своєї діяльності, виявити слабкі місця та провести оптимізацію виділених бізнес-процесів. Також підприємство отримує досконалий інструмент, за допомогою якого можливе підвищення ефективності та результативності своєї діяльності. При цьому, ми вважаємо за доцільно зазначити, що постійний моніторинг існуючих бізнес-процесів дасть можливість підприємству контролювати як результати окремих процесів, так і оцінити їх вплив на результативність діяльності підприємства в цілому.

Література

1. *Донець Л. І.* Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання : монографія / Л. І. Донець, С. М. Баранцева. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ, 2008. – 255 с.
2. *Зворыкин Н. М.* Реализация процессного подхода на промышленном предприятии / Н. М. Зворыкин // Методы менеджмента качества. – 2004. –

№1. – С. 35-40.

3. *Репин В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – [3-е изд., испр.] – М. : РИА «Стандарты и качество», 2005. – 404 с. – (Серия «Практический менеджмент»).

4. Система управління якістю : вимоги (ISO 9001:2000, IDT) // С. Герус; В. Горопацький; Л. Гудик [та ін.] ; під кер. А. Сухенка. – К. : Держстандарт України, 2001. – 25 с.

5. *Адлер Ю. П.* Что нам стоит процесс построить? / Ю. П. Адлер, Е. С. Щепетова // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 6. – С. 4-8.

6. Система управління якістю : основні положення та словник (ISO 9000:2000) / С. Герус; В. Горопацький; Л. Гудик [та ін.] ; під кер. А. Сухенка. – К. : Держстандарт України, 2001. – 33 с.

7. *Мельничук М. Г.* Процесно-орієнтований облік та контроль витрат авіатранспортного підприємства [Електронний ресурс] // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : Міжнар. зб. наук. пр. – Житомир : Житомирський державний технологічний університет, 2009. – Вип. 1(13). – Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2009_1/stat23.pdf.

8. *Криворучко О. М.* Основні положення оцінювання бізнес-процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – Харків : ХНАДУ, 2009. – Вип. 13. – С. 35-43.

Статтю подано до редакції 25.10.2012 р.