

ДОЦІЛЬНІСТЬ ДІАГНОСТИКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

PERFORMANCE OF DIAGNOSTIC BUSINESS PROCESSES IN THE MODERN CONDITIONS OF BUSINESS

УДК 338.124.4

Литвин З.Б.

к.е.н., доцент кафедри аудиту,
ревізії та аналізу
Тернопільський національний
економічний університет

У статті обґрунтовано необхідність проведення діагностики бізнес процесів. Розглянуті види бізнес-процесів та визначені напрями проведення їх діагностики. Проаналізована система показників для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: управління підприємством, діагностика, бізнес-процеси, оптимізація, система показників, коефіцієнти.

В статті обґрунтовано необхідність проведення діагностики бізнес процесів. Рассмотрены виды бизнес-процессов и определены направления проведения их диагностики. Проанализирована система

показателей для оценки эффективности бизнес-процессов предприятия.

Ключевые слова: управление предприятием, диагностика, бизнес-процессы, оптимизация, система показателей, коэффициенты.

The article substantiates the necessity of diagnosing business processes. The types of business processes are considered and the directions of carrying out of their diagnostics are determined. The system of indicators is analyzed for the estimation of efficiency of business processes of the enterprise.

Key words: enterprise management, diagnostics, business processes, optimization, system of indicators, coefficients.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою динамікою змін в умовах невизначеності, тому потрібно адаптувати систему управління, формувати механізм діагностики і вдосконалювати бізнес-процеси. Це може забезпечити високу ефективність та конкурентоспроможність підприємств. Вдосконалення бізнес-процесів є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблемних питань щодо діагностики фінансово-господарської діяльності, стали праці, як вітчизняних так і зарубіжних економістів-науковців, зокрема: О. Гетьман, Н. Євдокимової, Л. Лігоненко, І. Кривов'язюка. Приділяли увагу діагностиці фінансового стану у роботах О. Виборової, О. Мороза, А. Теребуха; управлінню фінансово-господарською діяльністю – І. Бланка, О. Гавриша, П. Круша, В. Савчука, А. Шегди. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики діагностики бізнес-процесів зробили В. Єлеферов, В. Репін, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування необхідності проведення діагностики як важливої складової системи управління бізнес-процесами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах швидких змін факторів зовнішнього середовища формуються принципово нові за структурою та складом системи управління, здатні оперативно реагувати на зовнішні загрози та труднощі і тут не останню роль відіграє діагностика. Об'єктом економічного діагностування може виступати будь-яка сфера або напрям діяльності суб'єкта господарювання.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств потребує економічно грамотного управління їхньою діяльністю, яке багато в чому визначається умінням її аналізувати. Діагностика не є чимось новим в розвитку економіки вітчизняних підприємств. Більш того, вона є її основою.

Економічна діагностика має бути однозначною, обґрунтованою та достовірною процедурою, оскільки від неї залежить подальший напрям дій. Будь-який невірний поставлений діагноз може звести нанівець усі зусилля та сподівання підприємства на ринку в пошуку стабільності чи кращих перспектив.

Діагностика повинна інформаційно забезпечувати прийняття рішень, на які істотно впливають фактичні або прогнозні дані про фінансовий стан підприємства. Завдання діагностики фінансового стану повинні бути підпорядковані завданням управління підприємством у трьох сферах діяльності: операційній (виробничій), інвестиційній та фінансовій, що поєднанні рухом фінансових ресурсів [4].

Діяльність сучасного підприємства потрібно розглядати, як систему в якій відбуваються бізнес-процеси. Вони між собою взаємопов'язані та взаємозалежні. Бізнес-процеси в підприємстві різноманітні та відображають реалізацію окремих функцій підприємства.

Економічна категорія «бізнес-процеси» має велику кількість інтерпретацій. Нині досить часто вживається поняття «бізнес-процес», хоча немає однозначного його тлумачення.

М. Хаммер вважає, що бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а у результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача [7].

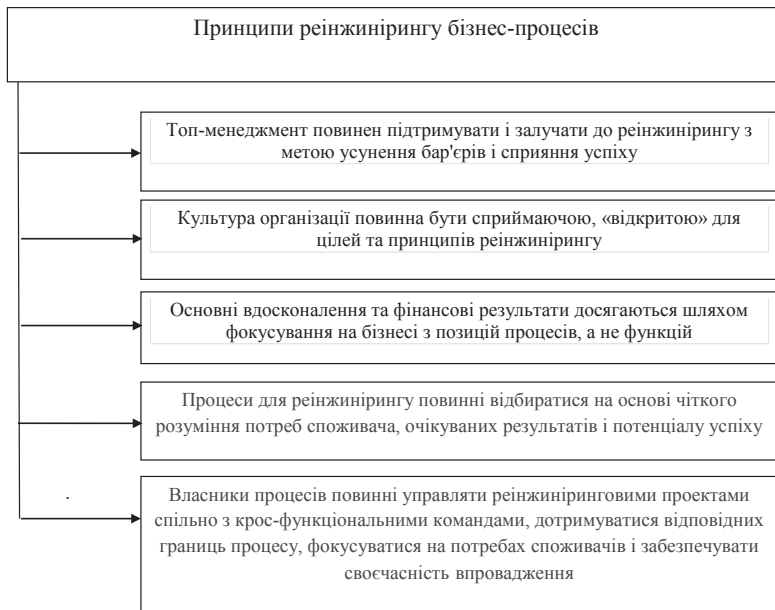


Рис. 1. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів

На думку В. Репіна, бізнес-процес – це структурована послідовність дій з виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності. Діагностика стану бізнес-процесів підприємства передбачає не тільки графічний аналіз схем бізнес-процесів, а й аналіз всієї інформації, до якої має доступ дослідник [6].

На нашу думку, найбільш повним та науково обґрунтованим визначенням цього поняття буде те, що містить, крім виконання певних функцій, ще й обов'язкове досягнення мети та створення цінностей для споживачів. Бізнес-процеси успішного підприємства становлять єдину систему, яка спрямована не тільки на отримання прибутку, але й на задоволення потреб споживачів.

Отже, бізнес-процеси – це систематичне і послідовне виконання певних операцій, які спрямовані на створення конкретного продукту для задоволення споживачів.

Часто бізнес-процеси не є максимально ефективними. Причина полягає у тому, що бізнес-процеси на підприємствах існують у традиційному вигляді без змін і гнучких пристосувань до сьогодення. Це призводить до внутрішніх конфліктів, непродуктивних втрат часу, дублювання обов'язків працівників і невизначеності. Для оптимізації бізнес-процесів доцільно проводити:

- аналіз та оптимізацію організаційної структури підприємства;
- розробку системи показників для визначення ефективності;
- реінжиніринг і формалізацію бізнес-процесів;
- автоматизацію процесів.

Підприємства за своєю діяльністю і результатами досить різноманітні та індивідуальні. Процеси в них мають різну ступінь ефективності. Оптимізація бізнес-процесів здійснюється з метою покращення якості бізнесу. Для одних підприємств необхідна кардинальна перебудова, для інших достатньо здійснити діагностику та провести формалізацію процесів. Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі: відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства; орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів; наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів; наявність власників бізнес-процесів, які відповідальні за їх оптимізацію. Оптимізацію потрібно сприймати як інструмент, як новий рівень ефективності для поліпшення результатів діяльності.

Використання системи показників ефективності дасть змогу визначити проблеми в існуючій сукупності бізнес-процесів та знайти заходи щодо їх усунення.

Для покращення результативності бізнесу підприємствам необхідно застосовувати різні аспекти реінжинірингу (технологічний, організаційний, економічний) та принципи реінжинірингу бізнес-процесів (рис. 1).

Автоматизація бізнес-процесів дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керуваності бізнесу, також покращити його основні показники. Вона охоплює всі підсистеми підприємства, взаємоузгодження роботи яких призводить до підвищення оцінки економічної ефективності. Поряд з цим, відбувається створення єдиного інформаційного простору для відображення фінансово-господарської діяльності всього підприємства. Це дозволяє оперативно оцінювати ефективність роботи і одержувати інформацію для прийняття управлінських рішень. Підприємства, які забезпечать собі комплексну автоматизацію бізнес-процесів, зможуть стати конкурентоспроможними і уникнути ризиків отримання збитків.

Бізнес-процеси є рушійною силою діяльності підприємства. Вони визначають напрями ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Однозначно, що без аналізу та оцінки бізнес-процесів, пошуку «вузьких місць», виявленні прихованих резервів розвитку бізнес-процесів, сьогодні втриматися на ринку неможливо.

Бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних заходів (завдань) яка спрямована на створення продукту або послуг для споживачів.

Діяльність підприємства – це сукупність бізнес-процесів виробничого і позавиробничого характеру. На основі стабільного та збалансованого механізму управління суб'єкт господарювання повинен впроваджувати свої власні бізнес-процеси. Види бізнес-процесів представлені на рис. 2.

До основних важливих рис бізнес-процесів можна віднести такі:

- наявність внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- дієвість всередині підрозділів підприємства, між ними, а також між підприємствами;
- характерність основного виду діяльності (засноване на способі виконання робіт (послуг), властиве підприємству).

Діагностика бізнес-процесів проводиться для визначення неефективних послідовностей операцій і пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей, для зростання продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів і сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо. Основне завдання діагностики – виявити проблеми і відхилення, які є в бізнес-процесах підприємства, і тільки після цього їх змінювати й удосконалювати [3].

Якщо на підприємстві виникають проблеми з постачанням матеріальних ресурсів; з кадровим потенціалом; з обсягами продажів чи послуг (спостерігається спад показників); з собівартістю продукції, послуг (перевищує заплановану); з якістю продукції, послуг; тоді необхідно проводити діагностику бізнес-процесів.

Діагностику стану бізнес-процесів підприємства доцільно здійснювати за такими напрямками:

- визначити проблемні питання бізнес-процесів;
- виявити ресурсне забезпечення бізнес-процесів та їх результатів;
- дати оцінку рівню задоволення споживачів результатами бізнес-процесів.

Виявлені «проблемні» бізнес-процеси слід аналізувати, використовуючи методи поглибленого аналізу, які дають комплексне і детальне розуміння поточної ситуації. Отримати вичерпну інформацію про діяльність і розвиток підприємства можна за допомогою кількісних та якісних економічних показників. Формування та впрова-

дження системи показників буде сприяти обґрунтованому плануванню, дієвому контролюванню і регулюванню розвитку підприємства. Для оцінки бізнес-процесів підприємства використовують систему кількісних та якісних показників (рис. 3).

Проаналізуємо більш детально кількісні та якісні коефіцієнти, які доцільно використовувати для оцінки бізнес-процесів підприємства.

Коефіцієнт складності відображає відношення кількості рівнів декомпозиції моделі бізнес-процесів до кількості примірників процесів. Він показує, наскільки складна ієрархічна структура бізнес-процесів.



Рис. 2. Види бізнес-процесів



Рис. 3. Система показників, що характеризує ефективність бізнес-процесів підприємства

Коефіцієнт процесності характеризує бізнес-процес, як проблемний або процесний (нормальний). Якщо значення коефіцієнта показує нормальний (процесний) характер моделі, то означає, що всі складові моделі пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком та горизонтально інтегровані.

Коефіцієнт контрольованості показує ефективність управління власників процесу. Розраховується, як відношення кількості класів бізнес-процесу до кількості власників процесу.

Коефіцієнт ресурсомісткості характеризує ефективність використання ресурсів у конкретному бізнес-процесі. Визначається, як відношення кількості використаних ресурсів до кількості ефективних завершень бізнес процесів.

Коефіцієнт урегульованості характеризує досліджуваний бізнес-процес, як врегульований нормативними регламентами. Розраховується, як відношення кількості наявної регламентної документації до кількості класів бізнес-процесів.

Використовуючи принципи формування системи якісних показників оцінювання діяльності підприємства, їх можна об'єднати у шість груп коефіцієнтів. Коефіцієнти ефективності дають змогу оцінити діяльність підприємства. Показники продукції відображають стадії життєвого циклу та характеризують її якість. Коефіцієнти третьої групи характеризують наявні ресурси та їх раціональне, ефективне використання. Показники операційної діяльності, системи менеджменту та рівня розвитку підприємств розкривають рівень управління підприємством тощо. Кожна з цих груп показників характеризує певний аспект діяльності підприємства. Вони між собою взаємопов'язані та взаємозалежні.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, діагностика не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх сторін бізнес-процесів, а й визначає способи впливу на їх фінансові параметри. Діяльність підприємства – це сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. Для підвищення результативності та

ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, для того, щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів з метою їх вдосконалення.

Діагностику стану бізнес-процесів підприємства варто здійснювати за такими напрямками, як: визначити проблемні питання бізнес-процесів; виявити ресурсне забезпечення бізнес-процесів та їх результатів; дати оцінку рівню задоволення споживачів результатами бізнес-процесів. Для оцінки бізнес-процесів підприємства доцільно використовувати систему якісних і кількісних показників. Це буде сприяти обґрунтованому плануванню, дієвому контролюванню і регулюванню розвитку підприємства. Подальші дослідження повинні спрямовуватися на формування дієвої системи діагностики, а також вдосконалення підходів та методів проведення фінансової діагностики.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студентів вищих навч. закладів. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
2. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика Навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 456 с.
3. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287–297.
4. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз. Збірник наукових праць за ред. В. А. Дерія. Том 21 № 2. ТНЕУ – 2015. – С. 152-157.
5. Чернишов В. Фінансова діагностика як система забезпечення фінансової стійкості підприємства. / Вісник Харківського національного економічного університету, ХНЕУ – 2012 р.
6. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
7. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2006. – 287 с.