

**Conference name - XXIV Міжнародна науково-практична конференція
About the problems of practice, science and ways to solve them, 04-07 травня
2021р., Мілан, Італія
Section name – Менеджмент, маркетинг**

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСОМ З МЕТОЮ ОПТИМІЗАЦІЇ

Гордієнко Микола Іванович

кандидат економічних наук, професор
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Сумський національний аграрний університет
м. Суми, Україна
migsumy1963@ukr.net

Перш ніж здійснювати діагностику бізнес-процесу та/або його оптимізацію потрібно дослідити сутність самого поняття «бізнес-процес». На сучасному етапі розвитку світових економічних взаємовідносин не існує єдиного прийнятого визначення, а тим більше єдиної класифікації бізнес-процесів підприємства, його сутність та класифікація є багатозначними.

Звернемося до визначення яке надано у Вільній енциклопедії, бізнес-процес (від англ. business process) – будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, створює додану вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для задоволення попиту внутрішнього або зовнішнього споживача. Під вхідним продуктом, слід розуміти ресурси, потрібні для виробництва та доведення до споживача товарів (послуг): фактори виробництва, виробничі ресурси, чинники виробництва.

Як стверджують класики економічної думки, під факторами виробництва необхідно розуміти – цілеспрямовану діяльність людей (працю), природні ресурси (земля), засоби виробництва (капітал).

Щоб мати уяву про категорію «виробничі ресурси», доцільно спочатку розглянути поняття «ресурс». Під терміном «ресурс» (від франц. ressource) розуміють засоби, запаси, можливості, джерела. В свою чергу засоби трактуються як прийоми, способи дії для досягнення чого-небудь, а також предмети, пристосування (або їх сукупність), необхідні для здійснення будь-якої діяльності. Сучасні науковці по-різному тлумачать зазначений термін. Одні визначають ресурси, як основу для виробництва економічних благ, інші - під ресурсами розуміють, чинники виробництва залучені в господарський оборот, тощо. Тобто, виробничі ресурси на наш погляд, це ресурси які належать підприємству на правах власності та/або підприємство здійснює управління ними, в процесі використання їх у виробництві (земля, капітал, праця, підприємницька здатність, інформація).

Під підприємницькою здатністю, як економічним ресурсом, розуміють поєднання таких якостей і здібностей, які дають можливість людині, володіючи ними, знаходити найкращі рішення з точки зору продажу товарів (послуг), застосовувати новаторський підхід і виправданий ризик. Набір якостей, умінь, здібностей людини, що дозволяють йому знаходити і використовувати краще поєднання ресурсів для виробництва, продажу товарів (послуг), приймати розумні послідовні рішення, створювати і застосовувати нововведення, йти на допустимий виправданий ризик – це підприємницькі здібності. Підприємницькі здібності (від англ. *entrepreneurial skills*) – один з головних ресурсів, що відповідає за розвиток бізнесу.

Наступним елементом вхідного продукту бізнес-процесу виступають чинники виробництва. Під ними розуміють – робочу силу, предмети праці та засоби праці. В умовах глибоких глобалізаційних змін у виробництві, що відбуваються під дією розвитку науки, техніки і технологій, підвищення рівня знань і культури людей, склад чинників виробництва залишається незмінним.

Робоча сила, це сукупність фізичних та розумових здібностей людини, її здатність до праці. Праця, в свою чергу – усвідомлена діяльність людини, спрямована на зміну предметів та сил природи з метою задоволення потреб користувачів. У процесі праці змінюється як природа, так і людина, шляхом нагромадження знань, досвіду, умінь.

Те, на що спрямована праця людини та становить матеріальну основу створюваного продукту прийнято називати предметами праці. В свою чергу, засоби праці – це речі або комплекси речей, за допомогою яких людина впливає на предмети праці, перетворюючи і пристосовуючи їх для своїх потреб.

Таким чином, бізнес-процес, це сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення певного товару (послуги) для споживачів. Для наочності бізнес-процеси підприємства можна візуалізувати за допомогою відповідної блок схеми:

1. керуючі (управлінські) – це бізнес-процеси, призначені для управління функціонуванням системи. Прикладами керувального процесу є: корпоративне управління, стратегічний менеджмент, тощо.

2. операційні (основні) – це бізнес-процеси, що представляють основний вид економічної діяльності підприємства та забезпечують формування основного потоку доходів.

3. підтримуючі (забезпечувальні) – бізнес-процеси, що обслуговують основний бізнес. Для прикладу до забезпечувальних процесів основного виду діяльності суб'єкта господарювання можна віднести: організацію бухгалтерського обліку; підбір персоналу підприємства; тощо.

Аналізуючи діючі практики з оптимізації бізнес-процесів та знайомлячись із різними бізнес-моделями запропоновані відомими вченими та практиками, на наш погляд слід звернутися до матриці ефективності управління бізнес-процесами Пола Хармона.

Пол Хармон - це відомий американський аналітик та консультант з питань управління бізнес-процесами (BPM).

Матриця П. Хармона має стратегічний характер, враховуючи як стратегічну важливість бізнес-процесу, так і складність самого процесу. Як показує тенденція останніх десятиріч в Європі та розвинених країнах світу, для підприємств які використовують процесний підхід до управління не ефективно нести значні витрати на утримання бухгалтерської служби.

СТРАТЕГІЧНА ВАЖЛИВІСТЬ		
Висока	Низька	Висока
Динаміка складності процесів	Аутсорсинг	Реалізація процесів вдосконалення
Низька	Мінімальні ресурси, які потрібні для ефективного функціонування	Діджитал для досягнення ефективності

Рисунок 1 - Матриця Пола Хармона – управління бізнес-процесами

На сьогодні більш ефективною вважається інформація яку надає оперативний та внутрішньогосподарський (управлінський) облік. В зв'язку з тим, що саме дана інформація дає можливість менеджменту оперативно реагувати на управлінські рішення з метою коригування їх у потрібному орієнтованому на позитивний результат напрямку.

На сьогодні більшість успішних суб'єктів господарювання функцію фінансового обліку віддають аутсорсинг-професіоналам або незалежним суб'єктам аудиторської діяльності, для останніх це і є бізнес. Підприємства віддають перевагу утриманню фінансових аналітиків, функції останніх полягають у постачанні на щоденній постійній основі менеджмент інформацією про результати та показники ефективності.

Вимоги національного стандарту України ДСТУ ISO9001:2009. IDT, який в повній мірі відповідає ISO 9001:2008 Quality management systems - Requirements (Системи управління якістю. Вимоги) передбачають запровадження системи управління якістю, яка має бути стратегічним рішенням підприємства. Стандарт не передбачає однаковості структури систем управління якістю чи однаковості документації. Вимоги до системи управління якістю, визначені Стандартом, доповнюють вимоги до продукції. Національний стандарт розроблено з урахуванням принципів управління якістю, сформульованих в ISO 9000 та ISO 9004.

Запровадження Стандарту повинно сприяти прийняттю процесного підходу під час розроблення, запровадження та поліпшення результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог.

Цей стандарт сприяє прийняттю процесного підходу під час розроблення, запровадження та поліпшення результативності системи управління якістю для підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог.

Для результативного функціонування підприємству необхідно визначити взаємопов'язані роботи та керувати ними. Роботу чи сукупність робіт, для якої використовують ресурси і якою керують для перетворення входів на виходи, вважають процесом. На практиці досить часто вихід одного процесу є безпосередньо входом наступного. Перевага процесного підходу полягає в забезпеченні ним безперервного контролю зв'язків окремих процесів у межах системи процесів, а також їх поєднанні та взаємодії. При цьому потрібно особливу увагу приділяти:

- розумінню та виконанню вимог;
- потребі розгляду процесів з позиції створення додаткової вартості;
- отриманню результатів функціонування процесу та досягнення результативності;
- постійному поліпшенню процесів на основі об'єктивного вимірювання.



Рисунок 2 – Модель системи управління якістю, в основу якої покладені процеси

Зображена на рисунку 2 модель системи управління якістю в основу якої покладено процеси, наглядно показує зв'язки між процесами, при цьому замовники відіграють ключову роль при окресленні вимог на вході в систему. Модель представлена на рисунку розкриває всі вимоги Стандарту, разом з тим не деталізує безпосередньо самі процеси. Моніторинг задоволеності замовника вимагає оцінювання інформації, щоб зрозуміти як підприємство виконало вимоги замовника.

Значний вклад в теорію управління якістю вніс американський вчений, статистик і консультант з теорії управління якістю, автор інноваційної пропозиції «ощадливе виробництво» - Демінг, Вільям Едварс, відомий також як Едвард Демінг.

На рисунку 3 представлена ланцюгова реакція Е. Демінга, за якою покращення системи управління якістю, в основу якої покладені процеси, підвищить продуктивність та дозволить суб'єкту господарювання залишитися в справі.

Модель безперервного поліпшення процесів – цикл PDCA або Цикл Демінга – включає наступні складові елементи: плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act).

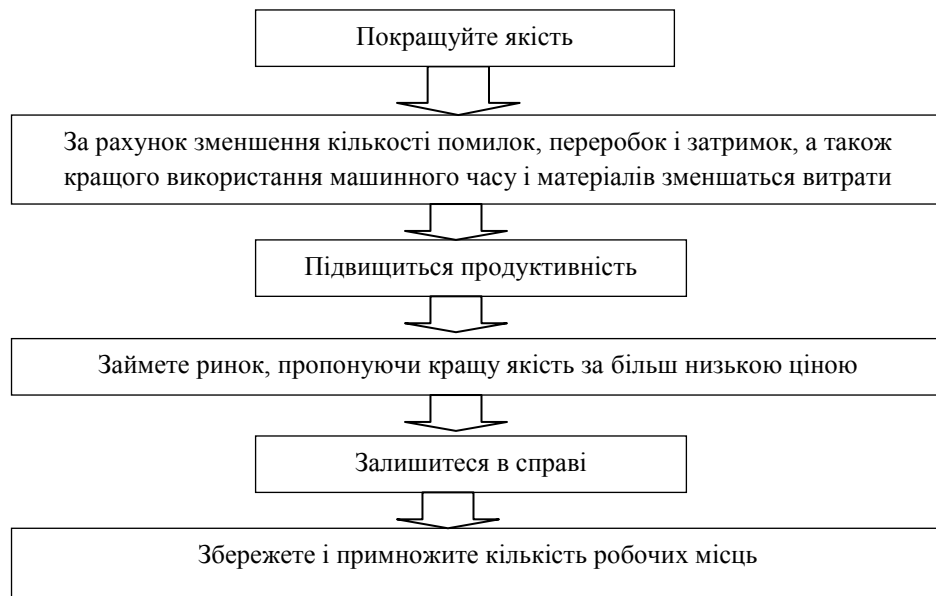


Рисунок 3 - Ланцюгова реакція Е. Демінга

Відповідно програми Е. Демінга для менеджменту, це висновки, які впливають із Системи глибинних знань, всі ідеї програми представлені у вигляді 14 пунктів, наведені нижче: 1. Сталість мети. 2. Нова філософія. 3. Покінчите із залежністю від масового контролю. 4. Покінчіть з практикою закупівель за найнижчою ціною. 5. Покращуйте кожен процес. 6. Введіть у практику підготовку і перепідготовку кадрів. 7. Заснувати лідерство. 8. Виганяйте страхи. 9. Зруйнують бар'єри. 10. Відмовтеся від порожніх гасел і закликів. 11. Усуньте довільні кількісні норми і завдання. 12. Дайте працівникам можливість пишатися своєю роботою. 13. Заохочуйте прагнення до освіти. 14. Залучення вищого керівництва та його дії.

Вперше Е. Демінг свою ланцюгову реакцію представив у 1950 році на зустрічі з вищим менеджментом у Японії. Як тільки японський менеджмент зрозумів зміст ланцюгової реакції, громадяни країни, знайшли спільну мету – якість.

Список літератури:

1. Белайчук А., Еліфьоров В. Звід знань з управління бізнес-процесами. BPM СВOK 3.0. [Електронний ресурс]. 2016. URL:

https://f.ua/statik/files/products/515946/svod-znaniy-po-upravleniyu-biznes-processami-bpm-cbok-3-0_5744.pdf.

2. Матросова Л.М., Носкова С.А. Теоретичні засади поняття «виробничі ресурси підприємства» та їх класифікація. Економічний вісник Донбасу. 2011. №2(24). С. 207-211.

3. Системи управління якістю. Вимоги: Національний стандарт України ДСТУ ISO9001:2009. URL: www.assistem.kiev.ua.