

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658

JEL Classification: M 100, M 490

© Ковальчук Т.М., Вергун А.І., 2022

t.kovalchuk@chnu.edu.ua, a.vergun@chnu.edu.ua

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Методологічні засади аналізу бізнес-процесів трансформуються в діалектичний метод пізнання, який передбачає системний розгляд досліджуваного об'єкта у різнобічних зв'язках, взаємодії, неперервному русі та змінах. Для підтримання процесно-орієнтованого управління підприємство повинно мати новий клас «горизонтальних» інформаційних систем, що формуються на основі аналізу робочих потоків виробничих задач. Запропоновано методику аналізу безперервного протікання бізнес-процесу.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, аналіз бізнес-процесів, економічний аналіз, методологія економічного аналізу

Постановка проблеми. Стрімкі зміни умов функціонування, намагання одержати конкурентні переваги в умовах ринкової невизначеності змушують підприємства постійно перебудовувати свою діяльність, досліджувати та запроваджувати методи оперативного реагування на фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Адекватною реакцією на динамічні та технологічні зміни є радикальне перепроектування ділових процесів на підприємствах і застосовування більш актуальних інноваційних технологій управління. Одним із найбільш ефективних механізмів управління підприємством є процесний підхід до управління. Наслідком управління системою бізнес-процесів є їх регламентація, приведення до порядку структури управління підприємством, скорочення рівнів ієрархії.

Запровадження системи управління ідентичної до змін потребує реалізації її аналітичної функції та можливостей аналізу бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління бізнес-процесами досліджували такі зарубіжні науковці, як: М. Йогеш [1], М. Портер [2], М. Робсон [3], М. Хаммер [4], Д. Харрінгтон [5], Д. Чампі [4], та ін., та вітчизняні - Є.А.Карпенко [6], А.В.Котлик [7], О.М.Криворучко [8], Т.І.Лепейко [7], Ю.О.Сукач [8], Л.М.Шимановська-Діанич [6] та ін.

Проте питання аналізу бізнес-процесів як функції процесно-орієнтованого управління висвітлені недостатньо, що і визначило мету дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є обґрунтування структурних елементів методології аналізу бізнес-процесів як функції процесно-орієнтованого управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства, провадячи економічну діяльність, створюють і управляють безліччю бізнес-процесів (business processes), пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції. Для об'єктивного відображення відносин управління, які формуються в межах конкретної виробничої системи постає необхідність перетворення її організаційної структури. Це потребує запровадження процесно-орієнтованої системи (process oriented), де взаємодія учасників між собою і з інформаційними системами організовується таким чином, що завдання, які включають інформацію та документи передаються між учасниками (людьми і системами) згідно з формалізованими процедурними правилами. «Процесно-орієнтована система управління передбачає горизонтальну ієрархію управління виробництвом і охоплює групування підфункцій та функцій різних підрозділів підприємства в один бізнес-процес з делегуванням управління ним процесному менеджеру. При цьому функціональні зв'язки між підрозділами підприємства побудовані по горизонтальній системі, тобто генерація і виконання рішень ведеться самими учасниками бізнес-процесу під контролем керівників та процесних менеджерів бізнес-процесу» [9]. Ефект від координації взаємодії проявляється в тому, що процедури

стають коротшими, їх виконання менш затратним, якість зростає. Процесно-орієнтовані системи спрямовані на одержання синергетичного ефекту від скоординованих дій організаційних одиниць компанії. Можна стверджувати, що процесно-орієнтовані системи створюються для реалізації процесного підходу. Діяльність кожного підприємства складається з ланцюжка бізнес-процесів, які мають свої особливості, це вимагає індивідуального підходу до управління і вибору методик аналізу бізнес-процесів, від яких буде залежати якість управління бізнес-процесами.

За цих умов економічних аналіз має вирішити такі завдання:

- обґрунтування можливостей правильного вибору для підприємства та його структурних підрозділів напрямів діяльності (майбутнього розвитку), а також бізнес-процесів, на яких необхідно сконцентрувати зусилля;

- діагностика змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, які можуть нести як загрози погіршення бізнес-процесів, так і нові можливості їх поліпшення, розробка системи заходів швидкого та адекватного реагування на них;

- вивчення функцій, які виконують бізнес-процеси за показниками вартості, працездатності та продуктивності з метою їх вдосконалення;

- порівняння бізнес-процесів підприємства з бізнес-процесами кращих підприємств на ринку та в галузі з подальшою реалізацією змін щодо досягнення та збереження конкурентоспроможності;

- пошук шляхів організації узгодженої діяльності підрозділів підприємства для розвитку у визначеному напрямі;

- обґрунтування можливостей вибору варіантів інвестування та інших напрямів ефективного використання активів підприємства;

- пошук адекватних управлінських рішень, які сприятимуть досягненню поставлених цілей та протидіятимуть тенденціям, що можуть привести до неправильних рішень, оцінка ефективності управлінських рішень;

- розробка шляхів цілеспрямованого перетворення можливостей у конкурентні переваги;

- вироблення рекомендацій із забезпечення органів управління інформацією, необхідною для прийняття рішень щодо швидкої та адекватної реакції на зміни у бізнес-процесах; узгодження рішень керівників усіх рівнів та підрозділів.

Проте існуючі методики аналізу господарської діяльності підприємства не можуть вирішити цих завдань без відповідної трансформації. Це потребує обґрунтування методичних засад аналізу.

У зв'язку з тим, що основою процесно-орієнтованого підходу є бізнес-процеси, ефективне управління ними обумовлює потребу виділення бізнес-процесу в окремий об'єкт аналізу.

Бізнес-процес – це складне та багатогранне поняття, яке розглядається у різних аспектах, тому в літературі нема загальноприйнятого визначення. За таких обставин варто визначитися, з тим, яка дефініція найточніше характеризує цей об'єкт аналізу. Слушну думку у цьому зв'язку висловили, на наш погляд, Хаммер М. та Чампі Д., які вважають, що «бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, який має цінність для споживача» [4]. Відтак, бізнес-процес – це сукупність видів діяльності, для яких мають бути визначені: цінність цієї діяльності для підприємства загалом і для клієнтів зокрема; керівник, який відповідає за результативність і ефективність; ресурси необхідні для провадження діяльності; технологія виробництва; показники оцінки діяльності, її результатів і задоволення клієнтів. На наш погляд, цей складний об'єкт доцільно досліджувати за допомогою системного аналізу. «Він ґрунтується на використанні категорії системи як єдності взаємозв'язаних елементів, які спільно діють задля досягнення загальної мети» [10]. У процесі аналітичного дослідження вихідні дані про об'єкт доповнюються відомостями про основні суттєві властивості, ознаки і характеристики об'єкта, про закономірності його функціонування і розвитку. Отже, аналіз бізнес-процесу – це творчий процес глибинного пізнання об'єкта шляхом створення його уявного образу (моделі) відповідно до системи властивостей.

Методика комплексного системного аналізу бізнес-процесів включає шість етапів.

Перший етап аналізу – представлення об'єкта дослідження як системи, для якої визначаються цілі, завдання та умови функціонування. Бізнес-процес розглядається як система, яка складається з трьох головних елементів: ресурсів, процесу виробництва і готової продукції. Входом системи є матеріально-речові потоки ресурсів; виходом –

матеріально-речові потоки готової продукції. Мета функціонування системи – прибуток і рентабельність.

На другому етапі здійснюється формування синтетичних і аналітичних показників для проведення системного аналізу. Система показників для аналізу бізнес-процесу має бути збалансованою з його цілями. З цією метою при побудові системи показників необхідно для оцінки процесу одночасно використовувати такі блоки показників: результат процесу (обсяг виробництва або кількість реклаमाцій клієнтів); затрати різних ресурсів (в тому числі фінансових); час (тривалість процесу); дефекти (кількість невідповідностей).

На третьому етапі складається загальна модель системи, визначаються її головні компоненти, функції, взаємозв'язки. Виходячи із інформаційної моделі бізнес-процесу, розробляється блок-схема комплексного аналізу, класифікуються фактори, формалізуються зв'язки. За допомогою синтетичних показників кожного блоку визначається зв'язок між окремими блоками в системі економічного аналізу.

На четвертому етапі проводиться факторний аналіз причинно-наслідкових зв'язків, класифікація факторів тощо.

На п'ятому етапі – будується модель системи на основі інформації одержаної на попередніх етапах, вводяться параметри конкретного бізнес-процесу та виводяться параметри моделі в цифровому виразі.

На шостому етапі проводиться робота з моделлю, яка включає об'єктивну оцінку результатів, виявлення резервів та вироблення управлінських рішень для адекватного та швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі для подолання наслідків цих змін.

Дослідження окремих об'єктів як цілісних систем здійснюється шляхом виявлення зв'язків між елементами, тобто наявної залежності між елементами, а також передавання і/або перетворення інформації. Даній системі властиві внутрішні зв'язки (дії та взаємодії елементів) та зовнішні (взаємодії системи з іншими системами, вплив системи на середовище, впливи на систему). Крім того, аналітику варто визначити характер здійснюваних у системі процесів, їх причинну залежність від різних факторів. Відтак, в бізнес-процесі як системі виділяються такі елементи:

- вхід в систему (елементи, які зазнають впливу середовища – цілі, задачі, ресурси, які надходять тощо);
- процес перетворення ресурсів у продукт (послуги);
- вихід із системи (елементи системи, які продукують вихідні дії, або продукт);
- межі системи.

Поєднання цих елементів певними матеріально-речовими та інформаційними зв'язками, порядком їхньої взаємодії утворює структуру та цілісність системи.

Отже, економічний аналіз бізнес-процесів, має створити можливості для: вивчення об'єкта з урахуванням усіх його внутрішніх і зовнішніх зв'язків як частини системи більш високого ієрархічного рівня; визначення кількісних і якісних параметрів причинно-наслідкових зв'язків між утворюючими факторами, які мають конкретний характер і бізнес-процесом як цілим, а також господарською діяльністю підприємства загалом, за якими можна визначити зміни та розвиток цих елементів і їх цілісної системи. При цьому необхідно оцінити бізнес-процес не тільки з погляду локальних цілей, але й з позиції того наскільки ці цілі узгоджуються з цілями системи більш високого рівня.

Для безперервного протікання бізнес-процесу в ході аналізу необхідно:

- обґрунтувати норми та регламенти виконання процесу, довести їх вимоги до співробітників;
- розробити і запровадити систему збору первинних даних по процесу, необхідних для вироблення оперативних управлінських рішень щодо вдосконалення процесу;
- розробити горизонтальні комунікації між співробітниками різних відділів;
- обґрунтувати критерії нормального ходу бізнес-процесу та дії персоналу при виникненні відхилень;
- навчити співробітників проводити самоаналіз бізнес-процесів по ходу їх здійснення, зокрема: аналізувати бізнес-процес за низкою показників (обсяг виконаних робіт, виробіток, строки, якість виконання робіт, дотримання норм витрачання ресурсів, тощо);
- виявляти і аналізувати відхилення від нормального ходу процесу (норм та регламентів), виявляти вузькі місця в бізнес-процесах, обґрунтовувати швидкі та короткі шляхи виконання бізнес-процесів;
- розробляти і реалізувати коригувальні заходи, якщо це доцільно та економічно

ефективно, а також перевіряти їх результативність.

Для запровадження системи управління якістю на основі вимог стандарту ISO 9001:2000, необхідно розробити механізми процедури управління коригувальними діями в кожному бізнес-процесі. Для цього варто обґрунтувати критерії нормального протікання кожного бізнес-процесу (середнє значення показника та розмір допустимих відхилень від середнього значення) і способи ідентифікації відхилень від нього. Методика аналізу повинна передбачити діагностику виходу значень показників процесу за нормальні межі; виявлення і аналіз причин відхилень від нормального протікання процесу; обґрунтування доцільності коригувань, розробку системи заходів щодо реалізації дій згідно з вимогами процедури та визначення їх ефективності. Це дозволить керівнику оперативно управляти бізнес-процесом, підтримуючи нормальний його хід відносно заданих вимог.

З метою підвищення ефективності кожен процес необхідно аналізувати з погляду втрат, які виникають під час його здійснення. При цьому варто дослідити такі втрати: внаслідок неефективного управління процесами; під час руху; зберігання та використання ресурсів; внаслідок неефективної технології виконання процесу.

У зв'язку з тим, що втрати впливають на ефективність бізнес-процесів необхідно постійно їх діагностувати. Так, понаднормативне нагромадження та зберігання запасів сировини та матеріалів призводить до таких втрат: неефективного використання капіталу (заморожування обігових коштів в запасах; недоцільного використання ресурсів на підтримання діяльності складів, на яких зберігаються запаси; витратами на управління непотрібними ресурсами тощо).

Методика такого аналізу дозволяє виявляти зв'язки між одиничним і загальним, формулювати тренди розвитку. Реальність при такому способі її моделювання представляється не статичною, а динамічною (в процесі функціонування відображає можливі зміни). Чим детальніша і точніша модель бізнес-процесу, тим ліпші можливості для формулювання вагомих пропозицій щодо його вдосконалення.

Пізнавши внутрішню суть бізнес-процесу, характер і закономірності його зміни та розвитку, можна побудувати інформаційну модель його системи. При оцінці бізнес-процесів пріоритет аналізу є очевидним і основним принципом роботи. Через управління всіма

бізнес-процесами, здійснюється управління діяльністю підприємства як системою бізнес-процесів. Виділення частини бізнес-процесу в окремий об'єкт створює передумови для управління цим об'єктом: проєктування, регламентування, оптимізації, планування і контролю показників результативності та ефективності процесу.

Тому на етапі запровадження процесного підходу підприємства перш за все потрібно описати бізнес-процеси, і лише після того приступати до побудови моделі всієї системи.

Виходячи із вище зазначеного, будь-який бізнес-процес можна представити у вигляді наступної схеми рис. 1.

Отже, бізнес-процес представлено як пов'язаний набір послідовних операцій, які виконуються різними підрозділами підприємства й узгоджені в часі і просторі та перетворюють вхідний ресурс і (або) інформацію у кінцевий продукт і (або) інформацію за наперед передбаченими правилами. Для ефективного здійснення кожен бізнес-процес повинен бути забезпечений відповідними вхідними ресурсами, мати чіткий регламент свого протікання і виробництва продукту (послуги), що має цінність для кінцевого споживача.

Об'єктами економічного аналізу такого бізнес-процесу є:

а) ресурси (фінансові, людські, інформаційні тощо) необхідні для виконання бізнес-процесу та наявні на підприємстві;

б) технологія (сукупність робіт і операцій, які виконують конкретні виконавці з необхідними для цього ресурсами в деякій послідовності та за завчасно визначеними правилами);

в) продукція (вихідний ресурс нової якості, товар або послуга) –результат виконання процесу, який має цінність для споживача зовнішнього (клієнта) або внутрішнього (іншого процесу).

Необхідними для оцінки і прийняття рішень у зміні людського потенціалу є: аналіз забезпеченості бізнес-операції трудовими ресурсами необхідної кваліфікації; аналіз відповідності кваліфікаційного складу сучасному науково-технічному рівню виробництва і його організації; аналіз ефективності використання трудових ресурсів; аналіз здатності адаптуватися до змін цілей підприємства; виявлення внутрішньовиробничих резервів підвищення продуктивності праці та оптимізації трудових відносин.

З метою забезпечення ефективного управління виробничим обладнанням,

необхідним для виконання бізнес-операції, є аналіз рівня забезпеченості обладнанням, його технічного стану та ефективності використання (включаючи пошук резервів її підвищення).

Основними завданнями аналізу матеріальних ресурсів є: обґрунтування

своєчасної та раціональної потреби в кількості та якості ресурсів; визначення забезпеченості конкретної бізнес-операції необхідними видами матеріальних ресурсів; пошук резервів більш раціонального їх використання і зниження матеріаломісткості продукції.

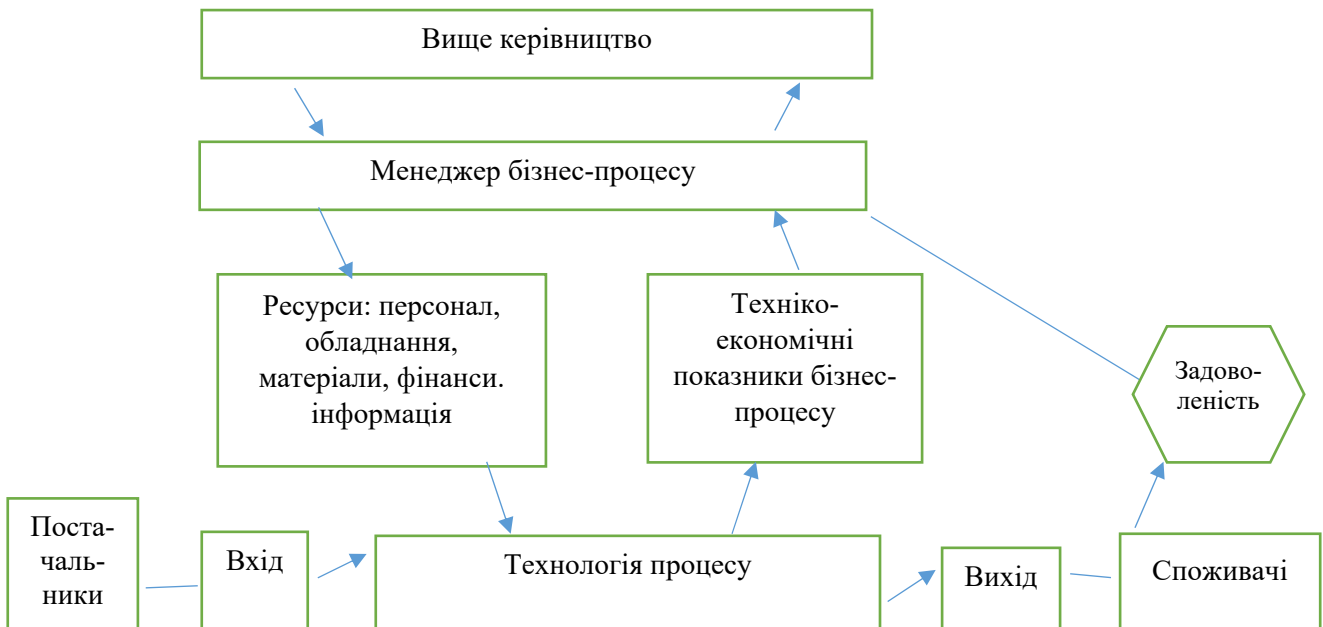


Рис. 1. Схема бізнес-процесу

Виробничі процеси будь-якого підприємства залежать від застосовуваної технології, вибір якої визначається метою створення підприємства та набором відомих технологій. Технологія – це складова частина культури підприємства, його виробничого іміджу. Чим досконаліша технологія, тим ефективніше здійснюється бізнес-процес. Виходячи з системного підходу, аналітик має розглядати технологію як не випадково організовану цілісну систему операцій і параметрів їх протікання, пов'язаних із фізико-хімічними змінами стану вихідних предметів праці, які забезпечують при початкових вихідних умовах стійку, циклічну, повторюваність очікуваних результатів – одержання регламентованих споживчих властивостей конкретного товару для його споживання або в новому виробництві, або в кінцевому споживанні; здійснювати оцінку динамічності методів технології, наявності конкурентоспроможних ідей, підвищення ефективності виробництва шляхом скорочення ресурсомісткості (матеріаломісткості, працемісткості, енергомісткості) та одночасного підвищення наукомісткості, віддачі від

інтелектуального капіталу, соціальних і організаційних ресурсів.

Кожна технологія має бути адаптивною (відповідати змінам зовнішнього та внутрішнього середовища), щоб забезпечити здатність підприємства виконувати роботи в оптимальні строки при мінімальних трудових, матеріальних і фінансових витратах та з регламентованим рівнем якості й виробляти продукцію у запланованих обсягах і відповідної якості. Це потребує своєчасного виявлення і вивчення дії ситуаційних ендо- та екзогенних факторів. При виявленні негативної дії цих факторів необхідно детально проаналізувати причини їх виникнення й оцінити вплив на чергову операцію технологічного процесу і на кінцеві результати та виробляти виважені управлінські рішення з коригування технологічного процесу.

Сьогодні поряд з одержанням прибутку та підвищенням капіталізації підприємств першочергове значення в їхній діяльності набувають цілі завоювання ринку та одержання конкурентних переваг. Тому налагодженість бізнес-процесів на лояльність клієнтів підвищує здатність підприємства забезпечити їх утримання

та розширення ринків збуту. Показники, які характеризують споживацький аспект, відображають основні критерії цінності пропозиції для клієнта (задоволеність споживачів, методи роботи з клієнтами, долю ринку в цільових сегментах тощо). До даної групи показників варто також включити показники, які визначають цінність пропозиції з боку підприємства (value proposition), яка в свою чергу багато в чому визначає лояльність клієнтів по відношенню до постачальника продукції (послуг).

Для ефективного управління замовленнями продукції у процесі аналізу необхідно дослідити наступні показники: залишки товарів на складі магазину, залишки товарів у торгівельній залі, продаж товарів клієнтам магазину, товарообіг за попередні періоди, прогноз продажу товару на майбутнє.

Оскільки процес управління – інформаційний, то об'єкт управління (бізнес-процес) необхідно представити через інформаційні зв'язки з суб'єктом управління та зовнішнім середовищем. Завдяки інформаційним зв'язкам зберігається цілісність бізнес-процесу як об'єкта управління. Економічний аналіз бізнес-процесів проводиться з використанням системи інформації необхідної для прийняття управлінських рішень. Для проведення системного аналізу використовуються така інформація: нормативно-довідкова, планова, облікова, звітно-статистична інформація, дані спеціальних обстежень (характер інформації про підприємство та зовнішнє середовище, можливості її розширення, підвищення достовірності). Кількість і якість інформації повинна відповідати вимогам системних досліджень згідно з визначеними цілями, завданнями і глибиною економічного аналізу. Якщо потрібної інформації немає, то її треба отримати всіма можливими засобами, оскільки ефективність методики аналізу визначають не можливостями інформаційного забезпечення, а потребами менеджменту [10]. Характерним є те, що на різних фазах аналітичних досліджень спостерігається різний ступінь повноти, детальності та достовірності вихідної інформації. Крім того, не завжди є можливості використання всієї інформації через її суперечливість і необхідність залучення фахівців для уточнення або одержання додаткової інформації.

На умовність показників впливають такі головні фактори:

- неповнота або неточність інформації про склад, значення, взаємний вплив і динаміку найсуттєвіших технічних, технологічних,

економічних та інших параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища;

- слабка передбачуваність змін факторів зовнішнього середовища;

- похибки та помилки в розрахунках, які виникають на етапі застосування методів розрахунку, інтерпретації вихідних даних, результатів тощо;

- спрощення при моделюванні складних організаційно-економічних систем та ін.

З метою підвищення організованості системи, досягнення того чи іншого корисного ефекту необхідно цілеспрямовано впливати на систему, тобто управляти нею. Організаційна структура управління (характер і гнучкість системи управління, швидкість проходження управляючих впливів тощо);

У свою чергу висококваліфікований кадровий склад, прогресивність використовуваних технологій, розширення ринкової ніші – це фактори які мають суттєве значення, впливають на вартість підприємства в майбутньому.

У зв'язку з тим, що бізнес-процеси динамічні виникає необхідність ефективного управління змінами. Для цього у процесі аналізу необхідно вивчати зміни, що сприяють вдосконаленню бізнес-процесів (перехід із поточного стану в бажаний майбутній стан із вищим рівнем результативності та ефективності). Тут аналіз має дати відповідь на питання, що змінилося та яким чином відбувалися зміни?

У випадку необхідності поліпшення бізнес-процесу (цілеспрямованої зміни процесу), орієнтованого на досягнення цілей і підвищення задоволеності клієнтів потрібно аналізувати показники зміни: технології виконання процесу; технології управління процесом; інформаційних технологій, які підтримують виконання і управління процесом; ресурсів, необхідних для виконання процесу та управління ним; матеріальних і інформаційних входів процесу.

Методика аналізу змін бізнес-процесів передбачає таку послідовність реалізації окремих етапів аналітичного процесу:

- 1) аналіз фактичного стану бізнес-процесів, діагностика їх змін (виявлення «вузьких місць» у функціонуванні бізнес-процесів), за результатами яких приймається рішення щодо вибору кардинальних методів вдосконалення бізнес-процесів, або можливостей корегування (доброби, вдосконалення);

- 2) збір даних за пропонованими змінами, їх аналіз;

- 3) виявлення переліку змін бізнес-процесів;

4) вивчення причини змін і факторів, що їх обумовлюють;

5) аналіз ступеня (сили) змін бізнес-процесів і їх пріоритетності;

6) аналіз можливостей проведення змін бізнес-процесів;

7) аналіз ефективності бізнес-процесів.

На першому етапі – у процесі аналізу фактичного стану бізнес-процесів вивчають показники якості, вартості, часу реалізації тощо. Для цього можуть використовуватися різні методи: експрес-аналіз, кваліметричні оцінки і т. д. , які дозволяють виявити процеси, які потребують поліпшення, а також визначити «вузькі місця» бізнес-процесів або їх проблемність.

На другому етапі проводиться аналіз і систематичний збір даних по запропонованих змінах (можливих заходах щодо вдосконалення бізнес-процесів за допомогою інтерв'ю, анкетування, спостережень, роботи з документами підприємства). На підґрунті аналізу цієї інформації розробляються плани майбутніх змін, оновлення бізнес-процесів.

На третьому етапі обґрунтовується низка необхідних змін. При цьому досліджується кожна виявлена проблема та зміни, які необхідно провести для її вирішення. Рішення про зміни процесів приймають на етапі аналізу процесів на основі реально вимірюваних показників. У випадку, коли зміни, які внесено в модель привели до поліпшення показників, вони закріплюються в моделі, в іншому випадку від них необхідно відмовитися. Отже, в моделі закріплюються лише ефективні рішення.

На четвертому етапі варто вивчити причини змін і фактори, що їх обумовлюють. Зокрема, зміни в поведінці конкурентів (зниження цін, розширення асортименту, поява нових видів продукції (послуг) тощо; зміни інтересів стейкхолдерів, зміни визначені здобутками в сфері автоматизації проєктного офісу (перехід до автоматизованих засобів і технологій обробки інформації), розвитком організації бізнесу в цілому.

На п'ятому етапі визначається сила змін бізнес-процесів (вплив на усунення проблеми) для нейтралізації проблем і їх пріоритетність. При цьому вивчаються взаємозв'язки запропонованих змін і переліку проблем.

На шостому етапі оцінюються можливості проведення змін, тобто визначаються доцільність внесення змін у бізнес-процес і витрати на їх реалізацію. У процесі аналізу, незважаючи на важливість та проблемність бізнес-процесу, необхідно

обґрунтувати чи доцільно проводити його зміни та розробити систему заходів щодо послідовного внесення змін.

На сьомому етапі визначається ефективність зміни бізнес-процесів. Головне завдання аналізу зміни бізнес-процесів – забезпечення їх максимальної ефективності, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей. При цьому в якості інформаційного забезпечення варто використовувати збалансовану систему показників (BSC). Вона дозволить аналітику як спроектувати бізнес-процес, так і, на основі дослідження причинно-наслідкових зв'язків по горизонталі системи управління, швидко розробити пропозиції щодо внесення змін у параметри входів і виходів відповідних бізнес-процесів, а при необхідності і в основні параметри – підвищення продуктивності, зниження витрат тощо і, як результат, забезпечити довгострокову конкурентну перевагу продукції та підприємства на ринку. Для виявлення змістовної сторони змін аналітик має встановити вид можливих змін: заплановані, незаплановані; високозатратні, низькозатратні; перетворення викликані зовнішніми факторами, перетворення викликані змінами внутрішнього середовища підприємства; довготривалі, швидкореалізовані.

Висновки. У зв'язку з тим, що діяльність підприємства складається з ланцюжка бізнес-процесів, які мають свої особливості, для управління ними необхідно виробляти індивідуальний підхід. Це вимагає трансформації економічного аналізу для забезпечення його функціональної ролі в обґрунтуванні управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів. Кожен бізнес-процес - це складний об'єкт, тому його доцільно досліджувати за допомогою системного аналізу. Він забезпечує: вивчення об'єкта з урахуванням усіх його внутрішніх і зовнішніх зв'язків як частини системи більш високого ієрархічного рівня; визначення кількісних і якісних параметрів причинно-наслідкових зв'язків між утворюючими факторами, які мають конкретний характер і бізнес-процесом як цілим, а також господарською діяльністю підприємства загалом, за якими можна визначити зміни та розвиток цих елементів і їх цілісної системи. При цьому бізнес-процес можна оцінити як з погляду локальних цілей, так і з позиції того наскільки ці цілі узгоджуються з цілями системи більш високого рівня (методика комплексного системного аналізу бізнес-процесів включає шість етапів).

Запропоновано методику аналізу безперебійного протікання бізнес-процесу. Дана методика передбачає діагностику виходу значень показників процесу за нормальні межі; виявлення і аналіз причин відхилень від нормального протікання процесу; обґрунтування доцільності коригувань, розробку системи заходів щодо реалізації дій згідно з вимогами процедури та визначення їх ефективності. Це дозволить керівнику оперативно управляти бізнес-процесом, підтримуючи нормальний його хід відносно заданих вимог.

З метою підвищення ефективності кожен процес необхідно аналізувати з погляду втрат, які виникають під час його здійснення. При

цьому запропоновано досліджувати втрати: внаслідок неефективного управління процесами; під час руху; зберігання та використання ресурсів; внаслідок неефективної технології виконання процесу.

Запропоновано методику аналізу змін бізнес-процесів. Сформовано систему показників для аналізу безперебійного протікання бізнес-процесу та діагностики змін бізнес-процесів, аналіз яких дозволить підвищити рівень адаптивності та гнучкості системи управління бізнес-процесами й виробити управлінські рішення щодо усунення невідповідностей перебігу бізнес-процесів.

Список літератури

1. Malhotra, Yogesh (1998), Business Process Redesign: An Overview, IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no. 3, Fall 1998.
2. Porter M.E., Millar V.E. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review 85 (July — August). P. 149-160.
3. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнеспроцессов: практ. руководство / М. Робсон, М.: ЮНИШДАНЛ, 2003. 221 с.
4. Хаммер М. Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287 с.
5. Харрингтон Д. Оптимизация бизнеспроцессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: АЗБУКА БМикро, 2002. 314 с.
6. Шимановська-Діанич Л.М., Карпенко Є.А. Процесно-орієнтоване управління та внутрішній контроль на підприємствах роздрібно торгівлі: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 288 с.
7. Лепейко Т.І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х. : ХНЕУ, 2012. 314 с.
8. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Х.: ХНАДУ, 2012. 245 с.
9. Таранюк Л.М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств: дис. докт. екон. наук: 08.00.04; Сумський державний університет. С., 2015. 546 с.
10. Мних Є.В. Економічний аналіз. Київ: Центр навч. літ-ри, 2005. 472с.

References

1. Malhotra, Yogesh (1998), Business Process Redesign: An Overview, IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no. 3, Fall 1998.
2. Porter M.E., Millar V.E. (1985) How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review 85 (July — August). P. 149-160.
3. Robson M., Ullah F. (2003) Reinzhiniring biznesprocessov: prakt. rukovodstvo / M. Robson, M.: YuNISHDANL, 221 s.
4. Hammer M. Champi D. (2006) Reinzhiniring korporacii: Manifest revolyucii v biznese. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 287 s.
5. Harrington D. (2002) Optimizaciya biznesprocessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizaciya. SPb.: AZBUKA BMikro, 314 s. 96.
6. Shymanovska-Dianykh L.M., Karpenko Ye.A. (2011) Protsesno-orientovane upravlinnia ta vnutrishnii kontrol na pidpriyemstvakh rozdribnoi torhivli: monohrafiia. Poltava: RVV PUET, 288 s.
7. Lepeiko T.I., Kotlyk A. V. (2012) Protsesnyi pidkhid do upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriyemstva: monohrafiia. Kh. : KhNEU, 314 c.
8. Kryvoruchko O.M., Sukach Yu.O. (2012) Menedzhment biznes-protsesiv avtotransportnykh pidpriyemstv: monohrafiia. Kh.: KhNADU, 245 s.
9. Taraniuk L.M. (2015) Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia vyborom napriamiv reinzhynirynhu biznes-protsesiv promyslovykh pidpriyemstv: dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.04; Sumskiy derzhavnyi universytet. S., 546 s.
10. Mnykh Ye.V. (2005) Ekonomichnyi analiz. Kyiv: Tsentri navch. lit-ry, 472s.

Summary

Tetiana Kovalchuk, Andrii Verhun

ANALYSIS OF BUSINESS PROCESSES: METHODOLOGICAL ASPECT

Due to the fact that the activity of the enterprise consists of a chain of business processes that have their own characteristics, it is necessary to develop an individual approach to their management. This requires the transformation of economic analysis to ensure its functional role in justifying management decisions regarding the optimization of business processes. Each business process is a complex object, so it is advisable to study it with the help of system analysis. It provides: the study of the object taking into account all its internal and external connections as part of a system of a higher hierarchical level; determination of quantitative and qualitative parameters of cause-and-effect relationships between the forming factors that have a specific nature and the business process as a whole, as well as the economic activity of the enterprise in general, by which changes and development of these elements and their integral system can be determined. At the same time, the business process can be evaluated both from the point of view of local goals and from the point of view of how these goals are consistent with the goals of the higher-level system (the methodology of complex system analysis of business processes includes six stages).

A method of analyzing the uninterrupted flow of the business process is proposed. This technique involves diagnosis of process indicator values exceeding normal limits; identification and analysis of the causes of deviations from the normal flow of the process; substantiating the expediency of adjustments, developing a system of measures to implement actions in accordance with the requirements of the procedure and determining their effectiveness. This will allow the manager to quickly manage the business process, maintaining its normal course relative to the specified requirements.

Key words: process-oriented management, analysis of business processes, economic analysis, methodology of economic analysis.