

Бєлoборoдoвa М. В.
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри туризму та економіки підприємства
ORCID ID: 0000-0001-8329-7679;
Павленко А. О.
магістрант
Національний технічний університет «Дніпровська Політехніка»
м.Дніпро, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Діяльність будь-якої компанії чи організації, незалежно від її розмірів та терміну життя на ринку, це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних для цього підприємства. Повний та грамотний опис і розуміння всіх ділових процесів дозволяє ефективно керувати підприємством, покращувати ланцюжок усіх операцій та взаємодій, досягати кращого результату. Саме тому основою постійного покращення діяльності на будь-якому підприємстві є оптимізація бізнес-процесів. Дані проблемі присвячено роботи таких науковців, як Дергачов Є. В., Фіщук К. О. [1], Ольшанський О.В. [2], Шуляр Р.В. [3] та багато інших.

Як правило, оптимізація бізнес-процесів потрібна, коли у компанії є ціла низка незначних негативних симптомів, діагностувати причини яких досить складно. Такі симптоми можуть виникнути через поступове накопичення змін в організації або можуть стати наслідком кардинальних управлінських рішень (наприклад, розширення чи скорочення напрямів діяльності). У цьому випадку оптимізація бізнес-процесів дозволить усунути існуючі недоліки та налагодити роботу кожної ділянки та підрозділів підприємства [2].

В даний час досить велика кількість підприємств змушена вдаватися до оптимізації. Це дуже затратний та трудомісткий процес. Щоб оптимізація пройшла успішно, керівнику підприємства мало знайти грамотних фахівців, треба добре розбиратися у всіх деталях оптимізації та безпосередньо брати участь у процесі, особисто контролювати всі дії залучених працівників. Водночас керівники підприємств не повинні оптимізувати процеси самостійно – для цього є спеціально навчені люди. Але їм обов'язково потрібно вникати у суть роботи цих людей, так як це допоможе їм у правильній постановці завдань та прийнятті результатів щодо оптимізації. Спробуємо розібрати основні моменти, які повинен знати керівник будь-якої компанії, який прийняв рішення про оптимізацію бізнес-процесів.

Отже, перед тим як розпочинати роботу з оптимізації, необхідно описати існуючі в компанії бізнес-процеси (створити їх моделі). Описи повинні бути чіткими, однозначними та торкатися рівня, у якому видно конкретну роботу співробітників. Обсяг моделей може бути різним: як за окремо виділеному бізнес-процесу, так і групі взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Позитивний результат при проведенні оптимізації в основному залежить від точності та розуміння найдрібніших деталей поточної ситуації. Для цього потрібно зібрати та структурувати необхідний обсяг інформації про діяльність компанії, а також врахувати такі принципи оптимізації [3, с. 29]:

1. Бізнес-процеси – основа оптимізації. Даний принцип говорить, що перед проведенням оптимізації треба чітко визначити існуючі в компанії бізнес-процеси.

2. Деталізація проводиться знизу нагору. Згідно з цим принципом, опис діяльності компанії починається з опису бізнес-процесів базового рівня, тобто описується діяльність кожного виконавця, що веде до отримання результату, значимого для організації. Лише окремі складні процедури бізнес-процесу деталізуються до рівня дій.

3. Рішення щодо оптимізації мають бути обґрунтовані. Це означає, що усунення недоліків по одному критерію може призвести до погіршення процесу за іншими. При цьому важливо вміти виявляти можливі негативні наслідки оптимізації, оцінювати її переваги та недоліки та приймати обґрунтовані рішення.

4. Співробітники проти інновацій. У більшості випадків у процесі впровадження колектив змушений тривалий час працювати за старою системою, паралельно імітуючи нову діяльність, цим самим робити подвійну роботу, що породжує опір. Тому слід враховувати природний можливий опір з боку безпосередніх виконавців і заздалегідь вживати заходів щодо запобігання негативній реакції.

Спираючись на ці принципи оптимізації, можна зробити висновок, що судити про діяльність організації для всього бізнес-напрямку досить складно, якщо дані про те, які операції конкретно здійснюють співробітники та в якій послідовності, відсутні. Але, з іншого боку, опис процесу до рівня операцій вимагає занадто великих матеріальних та фізичних витрат.

Оптимальність процесу оцінюється за такими основними параметрами [2]:

1. Якість кінцевого результату бізнес-процесу.

2. Якість та зміст проміжних результатів (за кожною процедурою). Менеджер процесу має своєчасно отримувати інформацію про стан процесу.

3. Змістовність дій виконавців під час виконання процедури. Оцінюючи оптимальність кожної процедури, необхідно аналізувати дії виконавців (дія – це послідовність операцій, виконавши які працівник здійснює контроль результату).

4. Компактність та узгодженість схеми бізнес-процесів.

5. Ефективність управління бізнес-процесами.

Насправді однозначних методик побудови бізнес-процесів немає, але є загальні рекомендації, на основі яких, використовуючи свій та чужий досвід, сильний управлінець здатний, як мінімум, вибудувати діючу систему.

При цьому слід виділити низку критеріїв, на які необхідно орієнтуватися під час розробки бізнес-процесів:

- цілісність та органічність бізнес-процесів верхніх рівнів;
- розміщення пріоритетів для досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси, що не впливають на основну діяльність компанії, які розробляються в останню чергу або не розробляються взагалі;
- ступінь деталізації має відповідати потребам підприємства. Основний критерій у цьому випадку простий: якщо досягнуто чіткого поділу обов'язків між співробітниками та задані основні принципи виконання операцій, то подальша деталізація не є обов'язковою;

- визначення основних параметрів бізнес-процесу на етапі проектування. Найчастіше після проектування системи управління виникає необхідність проведення оптимізації, за якої і потрібні основні параметри бізнес-процесу (наприклад, вартість та тривалість виконання).

- оцінка важливості процесу. Саме вона дозволяє зрозуміти, які процеси слід проектувати насамперед, а які можна і відкласти.

- розподіл зон відповідальності для підприємства.

- готовність до опору та протесту співробітників підприємства всьому, що тим чи іншим чином буде руйнувати систему відносин, що склалася. Можливо, доведеться когось звільнити, знизити в посади, перевести з одного відділу (цеху) до іншого, збільшити обсяг виконуваної роботи. Все це може викликати обурення та своєрідний протест у працівників підприємства. Вони перебільшуватимуть важливість своєї роботи і будуть домагатися зниження значущості роботи інших підрозділів. Начальники ж підрозділів обиратимуть лише вигідні собі бізнес-процеси і всіяко уникати відповідальності за необхідний внесок у «чужі» процеси. До такого розвитку подій необхідно бути готовим.

Тільки після повного впровадження нової системи можна дійти висновку, що фізичні та економічні ресурси вкладено у проектування не дарма. Ідеальним рішенням буде розподіл впроваджень на окремі етапи. Це дозволить здійснювати детальний контроль над процесом впровадження інновацій, крім того, навіть найменший успіх на кожному етапі стимулюватиме працівників для продовження подальших дій та досягнення мети.

Література:

1. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 03.11.2022). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99>

2. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf (дата звернення: 03.11.2022). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83>

3. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування / Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.