

*Голь Н.В., магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** У статті висвітлено особливості понять «бізнес-процес» та «бізнес-план», моделі поведінки керівництва в умовах недосконалих процесів підприємства та коли компанія потребує реорганізації, вирішення проблем компанії за допомогою спеціальних способів від бізнес-тренерів, сприятимуть формуванню розвитку підприємницької діяльності в сучасних умовах бізнесу.

**Ключові слова:** «бізнес-процес», «бізнес-план», стратегічне управління, бенчмаркінг, аналіз підприємства.

*Голь Н.В., магістр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

### **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** В статье освещены особенности понятий «бизнес-процесс» и «бизнес-план», модели поведения руководства в условиях несовершенных процессов предприятия и когда компания нуждается в реорганизации, решение проблем компании с помощью специальных способов от бизнес-тренеров, способствовать формированию развития предпринимательской деятельности в современных условиях бизнеса.

**Ключевые слова:** «бизнес-процесс», «бизнес-план», стратегическое управление, бенчмаркинг, анализ предприятия.

*Gol N.*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

### **IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES AT ENTERPRISE**

**Abstract.** This article discusses the features of the concepts of "business-process" and "business-plan", models of management behavior in the conditions of imperfect processes of the enterprise, and when the company needs a reorganization, solving problems of the company with the help of special methods from business trainers, to promote the formation of the development of entrepreneurship in the modern business conditions.

**Keywords:** "business process", "business plan", strategic management, benchmarking, enterprise analysis.

**Постановка проблеми.** Вдосконалення бізнес-процесів дозволить домагатися кращих результатів. В компаніях це допомагає прискорити і спростити роботу, а також відкрити нові напрямки, які залишилися поза увагою конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна методологія удосконалення бізнес-процесів та планування взагалі знайшла своє відображення в роботах вітчизняних та російських вчених: Н. Крилової, В.А. Чичина, К. Кіпермана, І.В. Ліпсіса, М.М. Алексєєва, Г.Д. Львовського, В.Д. Маркової, С.Ф. Покропівного, М. Мулей, О.І. Пальчик, Ю. Смаковська, Г. Пітерса, А.Р. Полякова, Х. Роузена, Ю.І. Скірко, В. Хруцького та ін.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

**Результати досліджень.** На стадії визначення пріоритетних бізнес-процесів в плані вдосконалення кращим є метод виявлення критичного інциденту. Щоб структурувати бізнес-процеси, їх треба виділити. Наприклад: 1. Аналіз документації. Необхідно вивчити положення про підрозділи, посадові інструкції, накази, розпорядження, а також договори з клієнтами і постачальниками. 2. Опис обов'язків

співробітникам. Спочатку потрібно пояснити керівникам структурних підрозділів ефективність роботи в прозорій компанії, заручився їх підтримкою і попросити скласти списки робіт, які вони виконують. Потім проаналізувавши їх дії, об'єднати в групи. Якщо в роботі буде щось не ясно, необхідно проводити інтерв'ю, щоб отримати вичерпну інформацію. В результаті повинен вийти повний список всіх робіт в компанії. 3. Фотографія робочого дня. Можна зробити «фотографію» самостійно або доручити комусь поспостерігати за співробітниками. Спостереження повинно тривати три-п'ять днів. 4. Уявний експеримент. Треба зробити, щоб компанія була кращою на ринку, і записувати всі робочі операції.

Створення функціональної бізнес-моделі. Отримавши значний перелік робіт, можна почати створювати функціональну бізнес-модель, в якій описані всі бізнес-процеси. Можна доручити цю роботу комусь із топ-менеджерів. Щоб структурувати бізнес-процеси, необхідно поділити їх на три групи: основні – приносять компанії прибуток, додають цінність клієнтові (продажу, надання послуг, виробництво); підтримують – забезпечують роботу інфраструктури, обслуговують основні процеси (ІТ, юридичний супровід, технічне обслуговування обладнання тощо.); процеси управління – впливають на виконання основних процесів (фінансове планування, управління якістю та ін.). Потім треба описати самі процеси. Починати краще з основних. Дуже важливо піти від функціонального мислення, тобто забути про існуючі відділи і служби. Або не ділити роботу серед них, а описувати процеси так, як вони повинні протікати. На даному етапі можуть виникнути труднощі з деталізацією. На попередньому етапі кожен описував свої обов'язки, виходячи з особистого бачення, тому справи в різних списках можуть відрізнятись за масштабом. Можна вирішити цю проблему шляхом декомпозиції бізнес-процесів в три рівня деталізації. Рівень деталізації № 1 – Виділяється велика область діяльності компанії, наприклад управління фінансами, яка, в свою чергу, відноситься до процесів управління. Рівень деталізації № 2 – Усередині області діяльності виділяються окремі процеси. Наприклад, в управління фінансами входить бюджетування, організація бюджетного комітету, розміщення вільних грошових коштів. Також потрібно окремо виділили такий процес, як фінансове планування поточного ремонту. Рівень деталізації № 3 – Процеси розкладаються на чотири послідовні етапи (у вигляді циклу): планування, виконання, контроль і підведення підсумків (або управлінський вплив). Описуються дії, які потрібно здійснювати на кожному етапі.

На складання бізнес-моделі йде від двох тижнів до півроку. Спеціалісти стверджують, що опис 80–90% робіт вже дозволяє компанії стати прозорою і зрозумілою з точки зору адміністрування.

Розподіл відповідальності. Склавши бізнес-модель, за керівниками підрозділів закріплюється відповідальність за відповідні бізнес-процеси. Потім скласти матрицю відповідальності за компанії. Результати потрібно зафіксували в таблиці Excel.

Створення посадових інструкцій. Після складання матриці відповідальності підходить черга до опису функціоналу структурних підрозділів. Кількість відділів залишається як і раніше, лише змінюється порядок їх підпорядкування функціональним директорам. За допомогою фільтрів в таблиці Excel виділяється, за які функції відповідає конкретний відділ. Потім складається матриця для кожного підрозділу і закріпивши відповідальність за співробітниками. Розклавши бізнес-процеси по полчках і закріпивши відповідальність, компанія отримує прозорість в складі посадових обов'язків.

Створення управлінської звітності. На підставі описаних бізнес-процесів створюється єдина звітна форму для всіх керівників. Це таблиця, де в першому стовпці

вказані показники і їх значення, а в рядках видно їх динаміка по місяцях. До таблиці може бути додана пояснювальна записка, копії документів та інше. Звітні форми потрібні для контролю співробітників, підтримки бізнес-процесів, а також для отримання аналітики про роботу компанії. Показники в звітній формі коригуються, якщо змінюються процеси або виникає потреба в розкритті будь-яких відомостей. Переглядаючи звітність щомісяця, керівники можуть писати питання та ідеї. За результатами кварталу проводжувати нараду з керівниками підрозділів, де підводяться підсумки за період і ставляться нові завдання. Щомісяця керівник повинен отримувати такі звіти: бюджет доходів і витрат; пояснення, якщо є відхилення бюджету тієї чи іншої статті в обидві сторони на 5%; звіт в розрізі статей доходів із зазначенням частки у виручці; графік і таблиця динаміки оплат (населення, нежитлові приміщення) з початку року за житловими і комунальними послугами. Крім того, щоквартально переглядаю звіт про виконання співробітниками КРІ, а також форми бухгалтерської звітності

Регламентация бізнес-процесів. Повної прозорості в роботі можна досягти тільки в разі стандартизації бізнес-процесів. При цьому всі регламенти повинні відштовхуватися від функціональної бізнес-моделі. При виборі процесів повинні бути розставлені пріоритети: регламенти для основних бізнес-процесів і бюджетування. Складання регламенту включає дві операції: замальовка схеми процесу і оформлення регламенту у вигляді документа. Керують роботою керівники структурних підрозділів. Обов'язково треба залучати персонал. Наприклад, збирати робочі групи. Протягом 1 години 15 хвилин обговорюємо цілі і завдання процесу, входи-виходи, план дій по етапах, визначаються терміни і відповідальних всередині процесу. Малюються схеми технології роботи. На її підставі власник процесу становить регламент. Оптимізація структури капіталу організації: як не втратити рівновагу

Управління регламентами. Створення регламенту займає лише 15% від загальних витрат часу. Решта йде на його впровадження і підтримку. Це робиться наступним чином. Після створення регламент проходить коло узгодження і затверджується наказом по підприємству, заноситься до реєстру корпоративної документації. Розміщується на порталі компанії, і керівники підрозділів навчають співробітників. Якщо бізнес-процес наскрізний (задіяно понад одного відділу), навчання проходять спочатку керівники відділів, які потім передають інформацію своїм підлеглим. Щоб про регламентах не забували, краще їх проводити не рідше одного разу на рік, проведення аудиту виконання стандартів підприємства. Для цього по кожному з регламентом складається лист аудиту, що включає 10–12 питань, із зазначенням обсягу вибірки.

Коллективні методи прийняття рішення. Для аналізу бізнес-процесу і виявлення його сутності застосовуються колективні методи прийняття рішення. Найбільш використовуваний метод – побудова діаграми Ісікава, за допомогою якої можна визначити всі причинно-наслідкові зв'язки, що впливають на проблемний процес. Якщо побудова діаграми Ісікава не приводить до бажаного результату, застосовують діаграму зв'язків, яка дозволяє встановити зв'язки в складній проблемі.

Діаграма шести слів заснована на застосуванні формулювання питань за відомою формулою 5W1H (питання зі словами Why? (Чому?), What? (Що?), When? (Коли?), Where? (Де?), Who? (Хто?) , How? (Як?)). Використання даної діаграми дозволяє розглянути проблемний процес з усіх боків і врахувати всі чинники, що впливають на нього.

На стадії генерації ідей доцільно застосовувати не поодинокий сеанс мозкового штурму, а синтез різних різновидів цієї технології.

Прямий мозковий штурм – це стандартна процедура генерації ідей з поставленої проблеми. В основі зворотного мозкового штурму лежить закон прогресивної конструктивної еволюції. За цим законом перехід до нових рішень відбувається через виявлення і усунення недоліків в існуючих проблемах.

Методи прямого та зворотного мозкового штурму можуть бути спільно використані в різних комбінаціях. Мозковий штурм з оцінкою ідей призначений для вирішення найбільш складних проблем. Візуальна мозкова атака полягає в фіксації ідей за допомогою малюнків. Брейнрайтінг заснований на техніці мозкового штурму, але учасники групи висловлюють свої пропозиції не вголос, а в письмовій формі. Багатоступенева мозкова атака проводиться поетапно, а всі учасники засідань діляться на дві групи: «групу генерації ідей» і «групу оцінки».

Аналіз силового полю. Найбільш опрацьованим є аналіз силового полю, розроблений Куртом Левінім для наочного уявлення проблем, що виникають в бізнес-процесах. В даному випадку кожна проблема представляється як баланс двох протилежно спрямованих систем сил. Сили однієї з цих систем намагаються змінити поточну ситуацію в кращу сторону і називаються рушійними. Протистоять їм сили прагнуть змінити ситуацію в гіршу сторону і називаються стримуючими. Тут обговорюється найгірша і ідеальна з можливих ситуацій, що стосуються даного бізнес-процесу, а також рушійні і стримуючі сили їх розвитку.

Реінжиніринг. Найбільш радикальним і популярним підходом до поліпшення бізнес-процесів є – реінжиніринг бізнес-процесів, який часто називають інновацією процесу. Він необхідний в тих випадках, коли бізнес-процес на цей момент настільки застарів, що потрібно його якісна зміна. В рамках підприємства реінжиніринг необхідний, як правило, для 5–20% основних процесів. Цей підхід використовує всі останні досягнення в області механізації, автоматизації та інформаційних технологій.

Проекти реінжинірингу, як правило, побудовані на досягненні максимального поліпшення бізнес-процесу. Однак реінжиніринг – це дорогий підхід, що вимагає багато часу і пов'язаний зі значними ризиками.

Реінжиніринг також буде успішним, якщо позитивно змінюється корпоративна культура організації. Як правило, він включає в себе організаційну перебудову і може бути вкрай руйнівним для підприємства. Більшість підприємств не зможуть одноразово ефективно здійснити більше одного зміни такого масштабу. Застосування реінжинірингу може створити більше проблем, ніж слід, якщо управління підприємством не буде гнучким і адаптивним.

Бенчмаркінг. Для оцінки і вдосконалення бізнес - процесів (виробничі процеси, матеріально-технічне забезпечення збуту, маркетинг та продажу, обслуговування) найбільш реальним в російських умовах є бенчмаркінг.

Під бенчмаркінгом бізнес-процесу розуміють порівняльний аналіз бізнес-процесів приватних і державних організацій з метою запозичення кращих моделей для розвитку поточної діяльності організації. Будучи ефективним засобом вдосконалення, він ставить проблему збору інформації. Будь-яка важлива для організації інформація може бути комерційною таємницею. Однак існують і альтернативні способи отримання необхідної інформації по бізнес-процесам.

По-перше, до багатьох даних є вільний доступ тому, що закон наказує їх розкривати (наприклад, компанії, акції яких котируються на біржах, зобов'язані надавати фінансову звітність в певному форматі).

По-друге, можна виставляти власну інформацію по бізнес-процесам з метою отримання подібної інформації від інших організацій (в управлінні знаннями цей підхід називається балансом між «виштовхуванням» знань і «витягуванням» знань).

По-третє, багато компаній відчувають схожі труднощі, що природним чином підштовхує їх до утворення альянсів для проведення порівняльного аналізу бізнес-процесів. Наприклад, для початку можна провести аналіз відкритих джерел, а потім приступати до пошуку специфічної інформації.

**Висновки.** В умовах жорстокої конкуренції інновації стають безперервним процесом, тому сучасним підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси. Ці способи дозволяють вбудовувати контроль в роботу компанії. Результати удосконалення бізнес-процесів реально допомагає оптимізувати чисельність персоналу однієї, виявилось, можна справлятися і меншими ресурсами. Після впровадження системи робота впорядковується, з'являються певні терміни і відповідальні, ми бачимо помилки, виявляються невідповідності, регулярно покращуються показники. Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективним методом для удосконалення бізнес-процесів буде – бенчмаркінг – нагальна потреба і один із засобів виживання в конкурентній боротьбі.

#### **Список використаної літератури**

1. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. – Втор. изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с.
3. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". – М.: ИНФРА-М, 2014. – 319 с.
4. Исаев Г. А. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации / Г. А. Исаев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 160 с.
5. Козлов А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учеб. пособие / А. С. Козлов. – 4-ый изд., стер. – М.: Флинта, 2011. – 267 с.
6. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – М.: Экономика, 2011.
7. Самсонова М. В. Технология и методы коллективного решения проблем: учебное пособие / М. В. Самсонова, В. В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2003. – 152 с.
8. Погорелова А. В. Оптимизационные, активизирующие и экспертные методы принятия управленческих решений: учебное пособие / А. В. Погорелова. – Самара: Изд-во Самарского гос. экон. акад., 2000. – 60 с.
9. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений: учебное пособие (гриф УМО МО РФ) / А. П. Панфилова. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание» 2005. – 317 с.
10. Кэмп Р. С. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов. Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, Серия: Маркетинг / Роберт С. Кэмп. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.