

УДК 658:005.7

DOI: 10.31732/2663-2209-2021-64-200-204

## АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОЄКТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ

**Єрохін К.Я.**

к.е.н., доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: kostantiney@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-3659>

## ANALYTICAL TOOLS FOR DESIGNING AN EFFECTIVE PROCESS MODEL OF BUSINESS

**Yerokhin Kostiantyn**

PhD (Economics), associate professor, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: kostantiney@krok.edu.ua,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-3659>

**Анотація.** Операційна ефективність дозволяє поєднати та гармонізувати правильний інструментарій з правильними процесами. В дані статті ми розглянемо підвищення ефективності компаній шляхом системної роботи з внутрішніми процесами, зокрема, фінансово-економічної функції бізнесу. Саме побудова оптимальних бізнес-процесів може допомогти кожному з працівників побачити стратегічну ціль, на яку впливають в тому числі його зусилля, його внесок в загальну справу. З іншої сторони, кожна дія в правильно побудованому процесі є прозорою, контрольованою, спрямованою на досягнення чітко визначеного результату – саме тому будь-яка, навіть найскладніша модель ведення бізнесу повинна складатися зі структурованих бізнес-процесів – як верхнього, стратегічного рівня, так і каскадного «приземлення» до найпростіших бізнес-процесів по всім функціям бізнесу. Метою статті є поглиблення теоретичних засад проєктування процесної моделі бізнесу шляхом застосування аналітичних інструментів. Методи дослідження: структурно-логічного моделювання, моніторинговий, табличний. Оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін. Діагностика, моделювання та оптимізація бізнес-процесів необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств: конфлікти інтересів між відділами і співробітниками; зриви термінів поставки товару або надання послуги; надмірна завантаженість співробітників; обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати; обсяги продажів падають за зростання ринку збуту; собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану; продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо. Впровадження процесного підходу в компанії може зробити бізнес більш прозорим і передбачуваним, керованим, контрольованим. Він може допомогти побудувати дійсно працюючу систему мотивації для співробітників, коли кожен буде зацікавлений в досягненні результату. Це також можливість поліпшити взаємодію між відділами компанії і співробітниками. Коли процеси організації формалізовані і прописані, це зменшує вплив людського чинника, полегшує і прискорює процес адаптації співробітників.

**Ключові слова:** аналітичні інструменти; проєктування; ефективність; процес; модель бізнесу  
Формули: 0; рис.: 0; табл.: 0; бібл.: 5

**Annotation.** Operational efficiency allows you to combine and harmonize the right tools with the right processes. In these articles, we will consider improving the efficiency of companies through systematic work with internal processes, in particular, the financial and economic function of business. It is the construction of optimal business processes that can help each employee to see the strategic goal, which is influenced by his efforts, his contribution to the common cause. On the other hand, every action in a properly constructed process is transparent, controlled, aimed at achieving a clear result - which is why any, even the most complex model of doing business should consist of structured business processes - both top, strategic and cascade "Landing" to the simplest business processes for all business functions. The aim is deepening the theoretical foundations of designing a business process model through the use of analytical tools. Research methods: structural-logical modeling, monitoring, tabular. Business process optimization is a set of interrelated management, organizational and information activities, combined with a certain technology, aimed at improving both individual processes and performance of the enterprise as a whole to meet the needs and expectations of stakeholders. Diagnosis, modeling and optimization of business processes is necessary if the following problems periodically arise in the activities of enterprises: conflicts of interest between departments and employees; delays in delivery of goods or services; excessive workload of employees; sales are growing much slower than wages; sales fall with the growth of the market; the cost of products (services) significantly exceeds the planned; products (services) do not meet the required quality requirements, etc. Implementing a process approach in a company can make business more transparent and predictable, manageable, controlled. It can help build a truly motivating system for employees when everyone is interested in

*achieving results. It is also an opportunity to improve the interaction between the company's departments and employees. When the processes of the organization are formalized and prescribed, it reduces the impact of the human factor, facilitates and accelerates the process of adaptation of employees.*

**Key words:** analytical tools; design; efficiency; process; business model.

*Formulas:* 0; *fig.:* 0; *tabl.:* 0; *bibl.:* 5

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ведення бізнесу чи не найважливішою рисою успішних компаній є адаптивність та швидкість прийняття рішень, можливість адекватно реагувати на зміни оточуючого середовища. Кожна така зміна має миттєво відобразитися в операційній моделі ведення бізнесу та досягати максимальної ефективності в своїй діяльності. Адже ефективність в широкому сенсі – це досягнення максимального результату при мінімізації ресурсів та витрат, саме показник ефективності в фінансовому вираженні є одним з основних вимірників успішності бізнесу, а здатність адаптуватися до зміни умов на ринку свідчить про потенціал майбутнього успіху компанії.

Операційна ефективність дозволяє поєднати та гармонізувати правильний інструментарій з правильними процесами. Саме побудова оптимальних бізнес-процесів може допомогти кожному з працівників побачити стратегічну ціль, на яку впливають в тому числі його зусилля, його внесок в загальну справу. З іншої сторони, кожна дія в правильно побудованому процесі є прозорою, контрольованою, спрямованою на досягнення чітко визначеного результату – саме тому будь-яка, навіть найскладніша модель ведення бізнесу повинна складатися зі структурованих бізнес-процесів – як верхнього, стратегічного рівня, так і каскадного «приземлення» до найпростіших бізнес-процесів по всім функціям бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Операційна ефективність, задачами якої є зменшення витрат та збільшення продуктивності, – це, у першу чергу, корпоративна культура, спрямована на задоволення клієнтів компанії шляхом надання їм цінних товарів та послуг. Це не лише активності та заходи, це – спосіб мислення. Перед усе, розглянемо визначення ефективності. Ефективний з точки зору effective означає «робити речі правильно» - тобто відповідно до процедури, регламенту,

стандарту тощо, efficient буде мати під собою основу «робити правильні речі», тобто досягати поставленої мети. Як показано на матриці ефективності, найвища ефективність (в тому числі операційна бізнес-ефективність) досягається через поєднання двох форм ефективності – робити правильні речі правильним способом. Часто при швидких змінах в оточуючому середовищі постає вибір – в бік якої ефективності слід рухатись, і з цієї точки зору для нас найважливішим видається наступний каскад прийняття рішень:

1) Робити «правильні речі» в «правильний спосіб»: верхній правий квадрант, ідеальний сценарій

2) Робити «правильні речі» в «неправильний спосіб»: верхній лівий квадрант, оптимальний сценарій

3) Робити «неправильні речі» (досягати нечітко визначених результатів, не розуміти кінцеву мету, не врахувати всі ризики і т. і.) в «правильний спосіб»: нижній правий квадрант, небажаний, але умовно прийнятний сценарій

4) Робити «неправильні речі» в «неправильний спосіб»: нижній лівий квадрант, небажаний сценарій, якого слід уникати при веденні бізнесу.

Розуміння двох аспектів ефективності дає підґрунтя для аналізу всіх операцій, які відбуваються в будь-якій компанії.

Поняття бізнес-процесів детально розглянуті в [1-3], здебільшого розглядаються як набір пов'язаних між собою дій і функцій, які виконуються для досягнення певного результату, при цьому такий результат має пряму або опосередковану цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача, а також як послідовність дій кожного з учасників при виконанні певних процедур. Як правило, ці дії оформляються у текстовому вигляді або графічно за допомогою блок-схем. Візуалізація та опис потрібні для розподілу зон відповідальності між відділами і чіткого розуміння повноважень

співробітників. Завдяки моделюванню та опису бізнес-процесів, їх учасники щодня працюють на різних стадіях його життєвого циклу, що дає можливість максимально швидко досягти запланованого результату. У фахівців не виникає питань щодо того, хто за що відповідає в той чи інший момент виконання поставленого завдання. У разі конфлікту, блок-схема служить єдиним стандартом і аргументацією для виконавця, не допускаючи подвійних тлумачень щодо того, кому яке завдання потрібно виконувати на даному етапі.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті - поглиблення теоретичних засад проектування процесної моделі бізнесу шляхом застосування аналітичних інструментів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Виділяючи в діяльності компанії окремі процеси, ми можемо домогтися більш ефективного виконання робіт. Серед простих, але дієвих інструментів ефективності можна виділити наступні [4]:

- Чітке розуміння вхідних ресурсів, які потрібні для початку певного процесу (це може бути сировина для виробництва, кошти, а для закупівлі, трудовий ресурс для виконання певних дій або ж інформація для її подальшої обробки чи прийняття рішень);

- Призначення виконавця на конкретному процесі (не працівника за ППБ та посадою, а саме роль, які потрібно буде виконувати на цьому процесі, з описом необхідних знань та досвіду);

- Планування чіткого результату, або вихідного продукту даного процесу (що саме ми маємо отримати після завершення всіх дій)

- Документування дій та результатів певного бізнес-процесу, автоматизація обліку чи управління;

- Контроль за ефективним та правильним виконанням всіх ітерацій (послідовності дій) такого бізнес-процесу.

Ми можемо також вибудувати найбільш оптимальну систему мотивації для співробітників, що працюють на певному процесі, і домогтися, таким чином, більшої продуктивності в роботі. Також важливо мати можливість оцінити роботу кожного

співробітника, упорядкувати і в разі потреби відрегулювати поточні дії. Також у кожного процесу є свій постачальник і споживач, який зацікавлений в отриманні результату або, інакше кажучи, виходу бізнес-процесу. Він може бути внутрішнім (співробітник компанії) або ж зовнішнім (покупці, клієнти, постачальники. Крім того, кожен бізнес-процес має свого керівника або менеджера. Це співробітник, який відповідає за ефективне виконання процесу. В окремих випадках у бізнес-процесу може бути також власник – це управлінець, який має повноваження оптимізувати, змінювати бізнес-процес та ін.

Для системного упорядкування процесів також важливо розуміти, що в будь-якому бізнесі існує кілька видів бізнес-процесів. Загалом всі бізнес-процеси можна розділити на три види:

- основні (операційні);
- керуючі (процеси прийняття рішень);
- підтримуючі (допоміжні, які самі по собі не створюють цінність для зовнішнього клієнта, але без яких неможливо здійснювати діяльність).

До основних, або операційних процесів, належать ті, що безпосередньо приносять компанії прибуток (створюють цінність для споживача). Це ті функції, які спрямовані на створення продуктів або послуг компанії.

До допоміжних або підтримуючих відносяться ті, які допомагають здійснювати основні бізнес-процеси, роблять можливим їх виконання. Наприклад, підбір персоналу або фінансова служба, адміністративні функції та ін. І нарешті, керуючі бізнес-процеси це функції, які виконують роль управління та розвитку всієї організації - стратегічне управління, аналіз, прийняття управлінських рішень, робота з даними та ін.

Крім цього, також слід врахувати, що незалежно від типу процесу можуть бути декількох рівнів. Процеси верхнього рівня – це так званий стратегічний рівень, на якому діяльність компанії описується крупно, «погляд зверху», не вдаючись у деталізацію і подробиці. Більш детальний опис діяльності відбувається на нижніх рівнях – функціональному та рівні оперативних дій.

Ще одним важливим групуванням бізнес-процесів є їх відношення до певної функції бізнесу. Втім, унікальність проєктного підходу полягає в тому, що більшість процесів бізнесу стосуються одночасно декількох функцій (або відділів, якщо користуватися термінологією ієрархічної структури). Саме з'єднання різних підрозділів, служб чи функцій бізнесу за допомогою процесів допомагає бачити загальну ціль, яку слід досягати всім залученим з точки зору задоволення потреб споживачів.

Систематизація бізнес-процесів починається з їх опису. Як правило, опис бізнес-процесів на першому етапі має здійснюватися за принципом «як є». Тобто, потрібно описувати ту ситуацію, яка є на даний момент в компанії. Отримана інформація візуалізується у вигляді набору діаграм. Створюється загальна схема процесу діяльності організації у цілому, де кожен елемент – це теж самостійний бізнес-процес; він розкривається більш детально на окремій схемі. Елементи отриманих схем також деталізуються до найпростіших операцій. Проаналізувавши «вузькі місця» і виявивши всі проблеми, застосовувати до описаних бізнес-процесів принцип «як треба» або «як має бути»). Особливо важливо при оптимізації та побудові нових процесів не забувати застосовувати принцип «KISS» (keep it simple – спрощуй все, що можна).

Крім цього, вивчаючи різні бізнес-моделі і аналізуючи практику оптимізації бізнес-процесів, ми повинні ознайомитися з матрицею Пола Хармона [5], яка має як стратегічний характер, беручи до уваги важливість процесу, так і враховує складність самого процесу. При групуванні бізнес-процесів за складністю та важливістю слід розуміти, що частину процесів можна «залишити на потім» (ті, які потрапляють в категорію «низька-низька»), частину – подумати над передачею на аутсорс, ще одну групу – підготувати для автоматизації, а найважливіші з точки зору важливості та складності – удосконалити (переглянути, провести аналіз, залучити експертів для застосування більш інноваційних та передових технологій тощо).

Про моделювання бізнес-процесів та системне управління ними (Business Process Management, BPM) давно знають у світі. Цей підхід лежить в основі процесного управління компанії, коли всі завдання і вся діяльність організації подаються у вигляді комплексу різних процесів, пов'язаних і взаємодіючих між собою.

Процесний підхід – це управління компанією на основі бізнес-процесів, які описані, регламентовані, знаходяться на постійному контролі і піддаються коригуванню у разі виявлення помилок виконання або відхилень від результатів. «Найголовніша перевага процесного управління компанії – це орієнтир на результат при оптимальному способі його досягнення».

Мета BPM – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження. Ця картина наявних бізнес-процесів дає змогу визначити вимоги до результату роботи кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції.

Перехід до процесно-орієнтованої моделі бізнесу можливий за допомогою проведення процесної реструктуризації, яка характеризується зміною структури процесів і є передумовою для вдосконалення системи управління. Для підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів для їх удосконалення.

**Висновки.** Проєктування ефективної бізнес-моделі – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства в цілому з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін. Діагностика, моделювання та оптимізація бізнес-процесів необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств: конфлікти інтересів між відділами і співробітниками; зриви термінів

поставки товару або надання послуги; надмірна завантаженість співробітників; обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати; обсяги продажів падають за зростання ринку збуту; собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану; продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо. Впровадження процесного підходу в компанії може зробити бізнес більш прозорим і передбачуваним, керованим, контрольованим.

Він може допомогти побудувати дійсно працюючу систему мотивації для співробітників, коли кожен буде зацікавлений в досягненні результату. Це також можливість поліпшити взаємодію між відділами компанії і співробітниками. Коли процеси організації формалізовані і прописані, це зменшує вплив людського фактора, полегшує і прискорює процес адаптації співробітників.

#### **Література:**

1. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1996. 162 p.
2. Halpin, J. F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. New York : McGraw-Hill, 1966. 228 p.
3. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.

4. 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.

5. Harmon, Paul Business Process Change: A Managers Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes (The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems) Published by Morgan Kaufmann, 2003.

#### **References:**

1. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1996. 162 p.
2. Halpin, J. F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. New York : McGraw-Hill, 1966. 228 p.
3. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 P.
4. Kostina, O. M. (2017), "Diagnosis and management of business processes in the context of crisis management", *Ekonomichnyi naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekonomika i suspilstvo»*, № 10, pp. 287- 297.
5. Harmon, Paul (2003), Business Process Change: A Managers Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes (The Morgan Kaufmann Series in Data Management Systems).

**Стаття надійшла до редакції 22.11.2021 р.**