

Г. Ю. Ткачук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет "Житомирська політехніка"
ORCID ID: 0000-0001-6188-3028

Т. О. Біляк,
старший викладач кафедри менеджменту і підприємництва,
Державний університет "Житомирська політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-3868-9259

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.125

ОПТИМІЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ТА ДОПОМІЖНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У БІЗНЕС-МОДЕЛІ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Н. Tkachuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University
T. Biliak,
Senior Lecturer of the Department of Management and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University

OPTIMIZATION OF BASIC AND AUXILIARY BUSINESS PROCESSES IN THE BUSINESS MODEL OF A MODERN MANUFACTURING ENTERPRISE

У статті проведено дослідження бізнес-процесів підприємства. Акцентовано вагу на тому, що на виробничому підприємстві мають місце основні та допоміжні бізнес-процеси. При чому зауважено, що основними є процеси в результаті яких виробляється основний продукт (цінність), яку підприємство реалізовує кінцевому споживачу, всі інші процеси є допоміжними точки зору задоволення потреб споживача. Таким чином, до допоміжних процесів віднесено: обслуговуючі, управлінські та процеси розвитку підприємства.

Приділено увагу основним напрямкам оптимізації бізнес-процесів, серед яких виділено такі: мінімальної кількості виконавців, мінімального залучення керівників і мінімальної кількості контрольних операцій, і на противагу ним — максимальної типізації процесів, максимального спрощення операцій і максимального можливого забезпечення паралельності бізнес-процесів.

Результатом оптимізації бізнес-процесів підприємства є усунення зайвих втрат на виконання процесів, що не несуть цінність споживачам, за рахунок чого досягається максимальне задоволення їх потреб, зміцнення становища підприємства на ринку та забезпечення максимального притоку прибутку на підприємство.

The article examines the business processes of the enterprise. Emphasis is placed on the fact that the main and auxiliary business processes take place at the production enterprise. It is noted that the main processes are the ones that produce the main product (value), which the company sells to the final consumer, all other processes are ancillary in terms of meeting consumer needs. Thus, the ancillary processes include: service, management and enterprise development processes.

It is noted that the company should optimize only those processes that are often repeated, and highlighted current cases that really need to optimize the company's business processes, including: the need to increase transparency, sale or change of management, in the case of mergers. It also describes the conditions that do not require optimization of business processes: in case of inexpediency — in terms of small staff or in case of high cost, due to, on the contrary, a very large staff.

Attention is paid to the main areas of business process optimization, including the following: minimum number of executors, minimum involvement of managers and minimum number of control operations, and in contrast — maximum typification of processes, maximum simplification of operations and maximum parallelism of business processes. Reengineering is also highlighted as a means of optimization, which consists in redesigning existing business processes and applying benchmarking mechanisms, which is based on the experience of leading manufacturers in this industry and its implementation in the activities of their own company and more.

It is proved that the optimization of business processes is a necessary condition for the survival of the enterprise in the market and presents the main directions of optimization of business processes of the business model of the production enterprise. ultimately leads to increased productivity, faster turnover of capital, reducing production and commercial cycles, ensuring the generation of profits in the planned amount, maximum satisfaction of existing consumer needs and increase the company's market presence.

Ключові слова: бізнес-модель, бізнес-процес, основні та допоміжні процеси, оптимізація, реінжиніринг та бенчмаркінг.

Key words: business model, business process, main and auxiliary processes, optimization, reengineering and benchmarking.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Налагодження прибуткового або принаймні беззбиткового у короткостроковому періоді часу виробничого процесу є важливим питанням сьогодення. Зважаючи на загострення економічної, фінансової, політичної, енергетичної криз, що наразі породжують діяльність виробничих підприємств і призводять їх до банкрутства або примусового припинення господарської діяльності актуальним постає питання оптимізації основних та допоміжних виробничих процесів з метою виключення з ланцюга створення цінності непродуктивних та зайвих елементів, які б забезпечили ефективність наявної моделі ведення їх бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідженню питань оптимізації бізнес-процесів виробничих підприємств присвячено праці таких науковців: Борисов А., Гордєєв М., Гурова В., Дума О., Казмірчук М., Репін В., Садекова А., Чернобай А.І., Шаров О., Швейдер Ю. та ін. В їх доробках приділено увагу проблемам управління бізнес-процесами сучасних підприємств, формуванню стратегій подолання кризових явищ, розглянуто технології управління ресурсами на основі використання ERP-систем, описано помилки, які виникають у процесі оптимізації ланцюга створення вартості підприємства. Проте, зважаючи на посилення протиріч, що виникають в економіці країни поглиблення знань у сфері оптимізації основних та допоміжних процесів виробничих підприємств набувають окремого значення з метою виключення зайвих процесів із ланцюга створення вартості та набуття конкурентних переваг підприємства на ринку.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження напрямів оптимізації основних та допоміжних бізнес-процесів виробничого підприємства для удосконалення ланцюга створення цінності продукту в бізнес-моделі сучасного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Під бізнес-процесами розуміють сукупність взаємопов'язаних дій, які за допомогою використання відповідних технологій дають можливість перетворити входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для споживачів і сприяють зростанню вартості підприємства [1, с. 148]. Оптимальним вважають такий бізнес-процес, що забезпечує досягнення бізнес-цілей підпри-

ємства, сформульованих у термінах і кількісних показниках, які використовуються як критерії оптимізації [2, с. 4].

Загалом на виробничому підприємстві має місце наступна сукупність бізнес-процесів: основні бізнес-процеси, забезпечуючи (допоміжні), процеси управління та розвитку.

До основних бізнес-процесів відносять ряд процесів у ході реалізації яких відбувається створення продукту або послуги, іншими словами доданої вартості, яка представляє цінність для споживача. Основною метою таких бізнес-процесів є отримання прибутку, особливістю їх є те, що вони віддзеркалюють стратегічний профіль бізнесу підприємства. Звісно для підприємства саме ці процеси представляють важливу роль.

Забезпечуючи або допоміжні процеси не мають стратегічного значення для підприємства, займаються підтриманням інфраструктури, а їх головними споживачами є основні процеси. Ці процеси можуть за необхідності перетворитися на основні бізнес-процеси, або у разі появи конкурентоспроможних альтернатив можуть бути передані в аутсорсинг.

Керуюча система підприємства представляє процеси управління діяльністю підприємства, які реалізують функції планування, організації, обліку, контролю та регулювання основних та допоміжних бізнес-процесів. З точки зору створення додаткової вартості такі процеси слід віднести до допоміжних, адже вони також забезпечують ефективне протікання основних процесів.

Окремими є процеси розвитку, які також відносять до допоміжних, адже їх завданням є забезпечення розвитку підприємства та його продукту у довгостроковій перспективі.

Наведена класифікація, на наш погляд, є досить зручною, адже допомагає розуміти всю сукупність бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві, та оптимізувати їх впроваджуючи ефективне управління.

М. Портер у 1985 р. описав модель ланцюжка створення вартості підприємства, яка розглядає все підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів і дозволяє здійснити їх оптимізацію з метою зменшення витрат (бізнес-процесів, що не представляють цінності для споживача) та отримання прибутку.

Ланцюжок створення цінності поєднує в одному контурі основні та допоміжні процеси підприємства. Основні процеси представлені виробництвом та розподілом основного продукту, а допоміжні — забезпечують ефективне протікання основних бізнес-процесів.

Отже, в межах моделі ланцюга створення вартості (цінності) за цим підходом виділяють такі основні бізнес-процеси: внутрішньої та зовнішньої логістики, виробництва, маркетингу та збуту, а також після продажного обслуговування.

Допоміжними ж виступають бізнес-процеси: матеріально-технічного забезпечення, підтримання інфраструктури підприємства, управління людськими ресурсами та розвиток техніко-технологічної бази підприємства [1, с. 150—153].

Головними ознаками бізнес-процесів підприємства є:

- орієнтація на кінцевого споживача та "групи впливу", завдяки яким буде відбуватися процес реалізації виробленої цінності;

- "параметри входу в процес" виступають вимоги, які висуває споживач до кінцевого продукту, а саме цінність, за яку споживач згоден платити;

- незадоволений споживчий попит у певний момент часу є каталізатором бізнес-процесу, а отримане задоволення від продукту або послуги є його завершальною стадією;

- бізнес-процес складається із сукупності взаємопов'язаних процесів та робіт, де кінцевий результат однієї роботи є початком для наступної, тобто створюється певний ланцюг;

- кожен виконавець процесу (підрозділ) виступає виконавцем певного кола робіт, проте інколи вони можуть бути виконавцями декількох видів процесів;

- бізнес-процеси є повторюваними у часі та просторі.

Як зауважують Гурова О.В та Садекова А.І. оптимізація бізнес-процесів є вкрай актуальною для підприємств, які здійснюють діяльність по обслуговуванню споживачів і мають розгалужену мережу філіалів. Це передусім дистриб'ютори, підприємства із сервісного обслуговування, роздрібні мережі тощо [3, с. 77].

В цілому ж оптимізація дає можливість описати та ув'язати всі бізнес-процеси, що присутні на підприємстві з метою їх регламентації, тобто визначення зон відповідальності кожного робітника чи підрозділу для усунення конфліктів всередині компанії, що забезпечить ефективність їх протікання. Оптимізувати варто лише ті процеси, які часто повторюються.

Оптимізація є актуальною у разі:

- потреби підвищення прозорості компанії;
- зміни керуючого підприємством;
- продажу підприємства;
- об'єднання підприємств тощо.

Опис бізнес-процесів набуває ефективності за таких умов:

- якщо компанія, в якій планується здійснити оптимізацію є невеликою, адже в ній постійно відбувається зміна стратегії, а отже, оптимізація може виявитися вже не актуальною і витратною;

- якщо підприємство, навпаки, є досить великим і має у штаті більше ніж 5 тис. співпрацівників, в такому випадку оптимізація буде досить витратною з точки зору фінансів та часу адже потребує використання спеціальних технологій опису бізнес-процесів;

- у разі відсутності на підприємстві менеджерів, які б відповідали за організацію та корегування бізнес-процесів.

До основних напрямків оптимізації бізнес-процесів слід віднести.

1. Оптимізація ресурсного забезпечення бізнес-процесу на усьому ланцюгу створення цінності підприємства, яка досягається шляхом вертикального та горизонтального ущільнення процесів. Вертикальне ущільнення можливе за рахунок надання працівникам самостійності у прийнятті рішень (делегування повноважень із зони діяльності керівника) і призводить до скорочення часу на виконання процесу. Горизонтальне ж ущільнення базується на використанні праці працівників се-

редньої кваліфікації і широкої спеціалізації, які будуть спеціалізуватися на виконанні цілої низки схожих між собою процесів.

Такий напрям, з одного боку, дозволяє уникнути низки помилок у виконанні бізнес-процесів за рахунок мінімізації виконавців, а з іншого — допомагає мінімізувати інформаційні розриви, що, як правило, уповільнюють протікання процесів.

2. Мінімальне залучення керівників до виконання бізнес-процесу, адже як показує практика, залучення керівника уповільнює виконання бізнес-процесу, працівники починають втрачати самостійність, що впливає на час та якість отриманих результатів.

3. Усунення зайвих етапів проведення контрольних операцій в середині бізнес-процесу. Варто по можливості усувати проміжний контроль, який здійснюють функціональні підрозділи підприємства в ході виконання бізнес-процесу, проте посилити контроль за його результатами, що значно оптимізує час його виконання.

4. Застосування такого важливого принципу організації виробництва, як паралельності. В наш час скорочення циклу виконання бізнес-процесу є конкурентною перевагою на ринку, тому виникає необхідність виконання більшості процесів паралельно, що звичайно ускладнить сам бізнес-процес, проте забезпечить економію часу на його виконання.

5. Здійснення типізації більшості процесів. Високий ступінь типізації часткових процесів дає можливість здійснити їх автоматизацію і дозволяє маючи в наявності декілька алгоритмів реалізації процесу визначити типізовані сценарії його протікання.

6. Максимальне спрощення процесів для підвищення простоти їх виконання, що мінімізує кількість помилок в ході виконання процесу і пришвидшить час їх виконання.

7. Використання процедур бенчмаркінгу з метою вивчення найкращих сучасних практик організації бізнес-процесів. Суть даного методу полягає у вивченні найкращого досвіду виконання бізнес-процесів з метою перенесення у діяльність власного підприємства основних процедур, технологій, стандартів та методів реалізації даних процесів. Для дослідження обирається найкращий представник галузі і визначається яким чином даний бізнес-процес забезпечує генерування прибутку, яким чином відбувається економія витрат, забезпечується якість та конкурентоспроможність продукції тощо.

8. Реінжиніринг бізнес-процесу. Такий підхід використовують для перепроєктування вже існуючих процесів, які ймовірно погано працюють або, є застарілими і не приносять прибутку. Реінжиніринг потребує залучення команди, яка створить новий бізнес-процес, не звертаючи увагу на існуючий.

9. Постійне удосконалення бізнес-процесів на основі систематичного проведення їх аналізу із розробленням процедур щодо їх покращення.

До часткових методів оптимізації бізнес-процесів можна віднести такі:

- оптимізацію продуктового портфелю, який базується на проведенні маркетингових досліджень і виявленні продуктів, які забезпечують найбільший притік прибутку на підприємство;

- оптимізацію грошових потоків, які не сприяють отриманню прибутку в запланованому обсязі і потребують змінити графік інвестицій у низько прибуткові проекти з метою ліквідації розривів у грошових потоках між надходженням і витратами грошових ресурсів;

- оптимізацію роботи із дебіторами, що передбачає перегляд умов надання комерційного кредиту за термінами та строками платежів;

- оптимізацію кредиторської заборгованості, яка може бути здійснена методами передачі частки прав на володіння активами в погашення боргу перед кредито-

рами або передачі акцій, або частки у капіталі підприємства в обмін на отримання кращих умов залучення кредитних ресурсів [5, с. 72].

Розглянемо ряд основних помилок, які здійснюють керівники та менеджери бізнес-процесів в ході їх оптимізації, в умовах загостреної економічної та епідеміологічної ситуації:

- відмова або "заморожування" деяких проєктів, які зорієнтовані на розвиток підприємства, адже ситуація на ринку зміниться, а розвиток доведеться форсувати, що призведе до додаткових витрат і можливих втрат споживачів, частки ринку тощо;

- відсутність далекоглядності і закриття деяких напрямів діяльності, які наразі є збитковими, не дочекавшись окупності вкладених коштів;

- економія на заробітній платі основних працівників, скорочення премій та інших доплат;

- скорочення штату працівників, за рахунок звільнення або переведення та скорочений робочий день [4, с. 217].

До очікуваних результатів оптимізації бізнес-процесів підприємства слід віднести:

- скорочення часу на виконання усього бізнес-процесу, що забезпечується скороченням часу на виконання кожного часткового процесу, за рахунок реалізації принципу паралельності їх виконання та типізації, адже як показує практика провідних компаній США впровадження цих заходів сприяє скороченню часу на виконання бізнес-процесів у 20—200 разів;

- скорочення часу простоїв між операціями основного бізнес-процесу;

- зменшення тривалості бізнес-процесу призводить до підвищення продуктивності праці працівників, прискорення оборотності капіталу підприємства та покращення ділової активності підприємства, зростання частки підприємства на ринку та збільшення прибутку;

- оптимізація бізнес-процесів забезпечує зменшення їх вартості;

- досягається максимальне задоволення існуючих потреб споживачів;

- покращується взаємодія між функціональними підрозділами підприємства за рахунок ліквідації дублювання їх обов'язків і скорочення часу, необхідного на прийняття рішень тощо.

ВИСНОВКИ

Отже, сучасні тенденції економічного розвитку висувають нові вимоги до функціонування бізнес-моделей виробничих підприємств, які намагаючись утримати конкурентні позиції на ринку повинні здійснювати низку заходів щодо оптимізації власних бізнес-процесів протягом усього ланцюга створення цінності для кінцевого споживача.

Встановлено, що бізнес-модель складається із низки бізнес-процесів (часткових елементів), які в свою чергу поділяються на основні, допоміжні, управлінські бізнес-процеси та процеси розвитку підприємства.

Авторами доведено, що оптимізація бізнес-процесів є необхідною умовою виживання підприємства на ринку. Представлено основні напрямки оптимізації бізнес-процесів бізнес-моделі виробничого підприємства серед яких найважливішими є ті, що дають можливість скоротити витрати часу та ресурсів при виконанні кожного елементу бізнес-процесу, що в кінцевому підсумку призводять до підвищення продуктивності праці, прискорення оборотності капіталу підприємства, скорочення виробничого та комерційного його циклів, забезпечення генерування прибутку у запланованому обсягу, максимального задоволення наявних та потенційних потреб споживачів та збільшення присутності підприємства у визначеній ринковій ніші. Перспективами подальших досліджень має стати система збалансованих показників оцінки основних бізнес-процесів виробничого підприємства.

Література:

1. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посібник. Житомир: ПП "Рута", 2020. 268 с.

2. Скрипюк И.И. Краткий курс оптимизации бизнес-процессов на примере процесса продаж и управления персоналом. Санкт-Петербург: ООО "Издательство Форум Медиа", 2014. 45 с.

3. Гурова В.О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 1. С. 75—82.

4. Тягненко В.В. Оптимизация бизнес-процессов предприятия как способ эффективного ведения бизнеса в условиях мирового финансового кризиса. Актуальные вопросы экономических наук. 2013. № 23. С. 217—222.

5. Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Причорноморські економічні студії. 2017. № 23. С. 71—74.

References:

1. Ostapchuk, T.P., Tkachuk, H.Yu., Vyhovs'kyj, V.H. and Kushnirenko, O.M. (2020), Upravlinnia formuvanniam biznes-modeli pidpryemstva: navch. posibnyk [Management of the formation of the business model of the enterprise], Ruta, Zhytomyr, Ukraine.

2. Skripjuk, I. I. (2014). Kratkiy kurs optimizacii biznes-processov na primere processa prodazh i upravleniya personalom [A short course on business process optimization on the example of the sales process and personnel management], Izdatel'stvo Forum Media, Saint-Petersburg, Russia.

3. Hurova, V. O. and Sadekova, A.I. (2016), "Optimization of business processes at the enterprise in times of crisis", Ukrain's'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 1, no. 1, pp. 75—82.

4. Tjaghenko, V. V. (2013), "Optimization of business processes of an enterprise as a way of doing business effectively in the conditions of the global financial crisis", Aktual'nye voprosy jekonomicheskikh nauk, vol. 23, pp. 217—222.

5. Demchenko, B.A. and Kudryts'ka, Zh.V. (2017), "Features of business process optimization at Ukrainian enterprises", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 23, pp. 71—74.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2022 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73