

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.9>

УДК 658.012.32

T. M. Kovalchuk,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6951-6609>*

A. I. Verhun,

*к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-3241>*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

T. Kovalchuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting,
Analysis and Audit, Chernivtsi National Yury Fedkovich University*

A. Verhun,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting,
Analysis and Audit, Chernivtsi National Yury Fedkovich University*

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF BUSINESS PROCESS ANALYSIS

Реалізація аналітичної функції забезпечує ефективне управління оптимізацією бізнес-процесів. При цьому глибоке розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві, вирішення багатокритеріальних задач вибору

й проведення оптимізації бізнес-процесів та своєчасне коригування бізнес-моделі розвитку підприємства забезпечується процесним підходом до аналізу.

Організація аналізу бізнес-процесів у кінцевому підсумку повинна забезпечити розробку системи заходів, що призведуть до оптимального рівноважного, гармонійного розвитку бізнес-процесів. З цією метою визначено напрямки аналізу оптимізації бізнес-процесу (опис бізнес-процесу; аналіз бізнес-процесу як системи; аналіз процедур; виявлення дієвих факторів прискореного досягнення визначеної мети; розробка пропозицій) та виділено етапи його організації. Також запропоновано ієрархічну систему цілей організації аналізу оптимізації бізнес-процесів у вигляді дерева цілей (від генеральної цілі до підцілей).

The implementation of the analytical function provides effective management of the optimization of business processes. At the same time, a deep understanding of the processes taking place at the enterprise, solving multi-criteria problems of choosing and optimizing business processes, and timely adjusting the business model of the enterprise's development is provided by a process approach to analysis. The purpose of this article is the development of organizational principles for the analysis of business processes based on a process-oriented approach to management, in order to create conditions for the successful development of enterprises by optimizing their business processes. An important component of economic analysis is the analysis of business processes, which is based on a process-oriented approach to business management. The main purpose of the analysis is to create conditions for the successful development of the enterprise by improving its business processes, which requires an adequate system of collecting, summarizing and processing information in terms of business processes, substantiating and evaluating management decisions regarding the accelerated achievement of the set goal, identifying opportunities and assessing risk. In the process of analytical research, it is necessary to study the changes and development of parameters of business processes, substantiate factor dependencies, build an information model of

the researched process, create sufficient and correct information support, which will allow to unambiguously assess the behavior of the process as a system when its structure is changed (expected and unforeseen changes of various parameters), evaluate the results of the study, identify reserves for stabilization of economic growth, substantiate options for management decisions.

The organization of the analysis of business processes should ultimately ensure the development of a system of measures that will lead to the optimal balanced, harmonious development of business processes. For this purpose, the directions of analysis of business process optimization are defined (description of the business process; analysis of the business process as a system; analysis of procedures; identification of effective factors for accelerated achievement of the specified goal; proposal development) and the stages of its organization are highlighted. A hierarchical system of goals for the organization of business process optimization analysis in the form of a goal tree (from the general goal to sub-goals) is also proposed.

Ключові слова: *організація економічного аналізу; аналіз бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів, процесно-орієнтований підхід до управління.*

Keywords: *economic analysis organization; business process analysis , business process optimization , process-oriented approach to management.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах господарювання підприємства відчують певні труднощі функціонування, пов'язані з кризовими явищами в національній економіці та змінами, які відбуваються на ринку. Будь-який ринок – це нестабільна динамічна система, в якій необхідно оперативно реагувати на зміни шляхом підвищення гнучкості підприємства та швидкості його реакції. За цих умов кожному підприємству, яке намагається постійно розвиватися і складати гідну конкуренцію іншим, необхідна оптимізація бізнес-процесів. Базою, на підґрунті якої можна

виявити проблеми функціонування підприємства і запровадити досконаліші методи управління, є процесний підхід, який позиціонується як управління системою взаємозв'язаних процесів всередині підприємства, що включають усі види діяльності, які воно здійснює, та зосереджується на результаті, що має певну цінність на ринку, та оптимальному способі його досягнення. Оптимальні процеси мають відповідати сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості та низькій вартості, а також бути зрозумілими. Виділення, опис і управління бізнес-процесами підприємства має реалізувати управлінську методологію, яка дозволить підвищити ефективність господарської діяльності загалом.

Ефективне управління оптимізацією бізнес-процесів потребує забезпечення функціональної ролі бізнес-аналізу, який ґрунтується на поєднанні внутрішнього (процесного) та зовнішнього аналізу, багатокритеріальних оцінок відповідно до вимог зацікавлених сторін, які дозволяють своєчасно коригувати бізнес-модель і стратегію розвитку підприємства для забезпечення його стійкого розвитку.

Важливою складовою економічного аналізу є аналіз бізнес-процесів, який базується на процесно-орієнтованому підході до управління бізнесом. Головною метою аналізу є створення умов успішного розвитку підприємства шляхом вдосконалення його бізнес-процесів, що вимагає адекватної системи збору, узагальнення й обробки інформації у розрізі бізнес-процесів, обґрунтування й оцінки управлінських рішень щодо прискореного досягнення поставленої мети, виявлення можливостей і оцінки ризику. У процесі аналітичних досліджень необхідно вивчити зміни та розвиток параметрів бізнес-процесів, обґрунтувати факторні залежності, побудувати інформаційну модель досліджуваного процесу, створити достатнє та коректне інформаційне забезпечення, яке дозволить однозначно оцінити поведінку процесу як системи при зміні його конструктивної будови (очікуваних і непередбачуваних змін різних параметрів), оцінити результати дослідження,

виявити резерви стабілізації економічного зростання, обґрунтувати варіанти управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання аналізу бізнес-процесів знайшли своє відображення у працях таких дослідників як О. А. Гавриш [1], В. А. Дерій [2], Л. Л. Лазебник [3], Д. Л. Орловський [4], О. М. Полінкевич [5], Л.М. Таранюк [6] та інші. Не дивлячись на важливість процесного підходу до управління бізнес-процесами, на сьогодні поглиблених досліджень потребують теоретико-методологічні та організаційні положення аналізу бізнес-процесів як функції процесного управління. Результати такого аналізу дозволять приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення й оптимізацію бізнес-процесів. Варто зазначити, що нині розвиток методики і організації аналізу бізнес-процесів є малодослідженим. Закономірності організації даного виду аналізу обумовлені його інтеграцією із сучасною системою управління бізнесом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на зазначене метою даної статті є розвиток організаційних засад аналізу бізнес-процесів на основі процесно-орієнтованого підходу до управління, задля створення умов успішного розвитку підприємств шляхом оптимізації їх бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Нинішні реалії економіки, які характеризуються стрімкими змінами в технологіях, на ринках збуту і потребах споживачів, стали очевидним явищем і тому суб'єкти господарювання, намагаючись зберегти свою конкурентоспроможність, змушені застосовувати більш актуальні інноваційні технології управління. Ефективність роботи підприємств великою мірою залежить від чіткості налагодження (налаштування) бізнес-процесів. Оскільки ситуація на ринку змінюється досить швидко (механізми, які працювали нещодавно, нині можуть бути недієвими), виникає необхідність створення гнучкої моделі бізнесу, яка легко адаптується до вимог і кон'юнктурних зрушень різних

ринків. Впровадження інноваційних технологій виробництва, що є необхідною умовою збереження та зміцнення конкурентних позицій на ринку, адаптації виробництва продукції до потреб ринку, пов'язане з високими витратами, тому підприємства змушені шукати способи зниження витрат виробництва без втрати якості продукції. Традиційно прийняття рішень про запровадження нової технології, вибір варіанта технологічного процесу проводиться на основі розрахунку нормативів і техніко-економічних показників ефективності. При цьому виникає потреба включення інформатики та телекомунікації в процеси управління та виробництва. За цих умов запровадження процесного підходу розширює можливості здійснення такого вибору та проведення оптимізації бізнес-процесів. Урегулювання процесів дозволить зрозуміти як працює підприємство, виявити і звести до мінімуму процеси, які не створюють цінності для споживача і, як результат, скоротити витрати і одержати конкурентні переваги на ринку.

Дієве управління потребує як прийняття доцільного рішення, так і ефективного втілення його в життя. Вирішення цих проблем породжує об'єктивну необхідність організації безперервного системного аналізу бізнес-процесів, який має забезпечити: розгляд об'єкта аналізу «бізнес-процесу» як складної системи; завчасну діагностику змін; правильну оцінку суті процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства, відбір і запровадження тих нововведень, які дозволяють звести різноманіття зовнішніх і внутрішніх впливів в одну лінію поведінки та зберегти або підвищити ефективність діяльності; виявлення причин негативних змін, розробка заходів по їх нейтралізації; глибоке пізнання закономірностей змін, що відбуваються, виявлення тих змін, які мають призвести до вищого ступеня розвитку, розробка системи заходів, яка забезпечить перспективний напрям реалізації цих змін; пошук найбільш оптимальних і ефективних форм використання ресурсів з метою забезпечення рівноважного, гармонійного розвитку бізнес-процесів. Відтак основою постійного вдосконалення діяльності будь-якого підприємства є оптимізація бізнес-процесів.

У зв'язку з тим, що в реальній дійсності кожен бізнес-процес, як складна система завжди виступає як єдність тотожності та відмінності, які взаємодіючи дають поштовх рухові, змінам, оптимізація бізнес-процесів неймовірна без вивчення їх суперечливих сторін, тенденцій, які борються і взаємодіють між собою, джерел і рушійних сили виникнення, становлення, розвитку та радикальної перебудови бізнес-процесів і появи на їх місці нових (інноваційних). Отже, виникає об'єктивна необхідність дослідження тенденцій кожного бізнес-процесу як єдності та боротьби протилежностей. Це означає, що кожен процес як об'єкт дослідження – це єдність протилежностей (сторін), суттєві риси якої (такої єдності) – це взаємозумовленість і взаємопроникненість протилежних сторін, властивостей, тенденцій (стійкості та змінності, позитивного та негативного, того, що відмирає і того, що народжується). Оптимізація ланцюжка всіх операцій і взаємодій, досягнення кращого результату потребує повного і грамотного опису та розуміння всіх ділових процесів.

Враховуючи той факт, що процес пізнання як методологічна основа економічного аналізу бізнес-процесів – це постійний сумнів у істинності пізнаваного, постійне заперечення встановлених істин, постійне сходження до нових висот, аналіз має дати відповідь на питання, які бізнес-процеси відкинути, а, які зберегти, і знайти їм місце в системі нового. Механізм перетворень, які відбуваються в бізнес-процесах, розкриваються через закон взаємного переходу кількісних змін у якісні, який має важливе значення в методології економічного аналізу. Кількісні зміни в тому чи іншому бізнес-процесі – це зміни, що відбуваються в протилежних його сторонах, відображаються зовнішнім формальним взаємовідношенням елементів і їх частин, властивостей і зв'язків, які виражаються числом, величиною, обсягом, множиною інших вимірників ступеня прояву тих чи інших властивостей. Накопичення кількісних змін в такому об'єкті як бізнес-процес з необхідністю призводить до якісних змін, які відбуваються стрибкоподібно, а новий якісний стан викликає зворотний вплив на протікання відповідних кількісних змін.

Оскільки кількісні зміни, які відбуваються в бізнес-процесах не впливають на суть об'єкта лише до певної межі, а за нею кількісні зміни призводять до якісних. Якісні перетворення відбуваються стрибкоподібно, що є також вираженням єдності, перервності і безперервності. Швидкість перетворень однієї якості на іншу залежить від характеру суперечностей, що визначають суть даного об'єкта та від умов, в яких відбуваються перетворення. Категорії кількість і якість мають розглядатися в діалектичній єдності, в постійному переході кількості в нову якість і нової якості в нову кількість. За цих умов «Аналітику не так важливо виявити кількість ступенів і заперечень, як установити тенденцію розвитку, охопити процес у цілому, звести все в систему, у рамках якої все здійснюється. При запереченні заперечення відбувається не просте повторення, а «немов повернення до старого», але вже на більш високому ступені розвитку, повернення деяких властивостей, сторін, рис, але у перетвореному вигляді та функціонуванні у новій цілісності і новій якості» [7, с. 38]. Отже, закон заперечення заперечення має вагомий вплив на методологію аналізу бізнес процесів. Він характеризує загальний напрям розвитку аналізу, взаємозв'язок його етапів і їхню послідовність, тенденцію та форму. Роль аналізу в тому, щоб своєчасно діагностувати зміни (ознаки невідповідності, якісні характеристики бізнес-процесу, причинно-наслідкові зв'язки), які призводять до вищого ступеня розвитку бізнес-процесу та розробити систему заходів, яка забезпечує перспективний напрям цих змін.

Аналіз оптимізації бізнес-процесу включає:

- 1) опис бізнес-процесу;
- 2) аналіз бізнес-процесу як системи;
- 3) аналіз процедур;
- 4) виявлення дієвих факторів прискореного досягнення визначеної мети;
- 5) розробка пропозицій.

1. Опис бізнес-процесів. У зв'язку з тим, що позитивний результат аналізу найбільшою мірою залежить від точності розуміння деталей поточної

ситуації, перед його проведенням потрібно чітко описати усі наявні бізнес-процеси підприємства (побудувати їх моделі). Зазвичай така процедура необхідна, за умови, що підприємство має ряд незначних негативних ознак, діагностувати які дуже важко. Причинами їх виникнення можуть бути: постійне нагромадження змін на підприємстві або вони можуть стати наслідком кардинальних управлінських рішень (зокрема, розширення або звуження напрямів діяльності). У даному випадку аналіз оптимізації бізнес-процесів повинен забезпечити можливість виявлення причин існуючих недоліків і розробити шляхи налагодження роботи кожної ділянки та підрозділу підприємства. Отже, описи бізнес-процесів мають бути чіткими, однозначними і підтверджувати рівень, на якому їх виявлено (конкретну роботу співробітників). Безсумнівно, чим більше процесів описано в моделі, тим краще і ширше можна їх оцінити. Складність моделей може бути різною і передбачати як окремо виділений бізнес-процес, так і групу взаємозв'язаних бізнес-процесів. Тому необхідно створити належне інформаційне забезпечення: зібрати та структурувати необхідний обсяг інформації про діяльність підприємства.

У процесі аналізу деталізацію бізнес-процесів варто проводити від опису бізнес-процесів базового рівня (операцій, які здійснює кожен виконавець) до одержання очікуваного результату для підприємства. Для комплексного виявлення наявних внутрішніх резервів окремі складні бізнес-процеси варто деталізувати до рівня дій. При цьому важливо діагностувати негативні наслідки оптимізації, оцінювати їх причини та недоліки та виробляти обґрунтовані рішення щодо оптимізації бізнес-процесів. При описі варто уникати зайвої деталізації бізнес-процесів. Остання призводить до негативних наслідків, пов'язаних із інформаційним перевантаженням фахівців, знижує якість результатів робіт. Описи будуть підґрунтям для проведення оптимізації бізнес-процесів. Опис бізнес-процесів мають проводити фахівці, які беруть в них участь і відповідають за їх виконання.

2. Аналіз бізнес-процесів як систем. Аналіз має забезпечити глибоке пізнання функціонування бізнес-процесів як системи, дії об'єктивних факторів її міни і розвитку. Це потребує достовірної реальної інформаційної моделі досліджуваного об'єкта. Зміна будь-якого елемента системи бізнес-процесу спричиняє зміну цілої системи та її функціонально-структурної будови. Тому для системного аналізу бізнес-процесів пропонується виділяти такі рівні: операція, дія, процедура, бізнес-процес, напрям діяльності. Операція – це мінімальна аналізована частина діяльності окремого співробітника, яка виконується ним без усвідомленого контролю, «машинально», автоматизм її виконання набувається за рахунок багаторазового повторення; дія – декілька послідовно виконуваних операцій, після виконання яких виконавець здійснює їх контроль;

процедура – це декілька послідовно виконуваних дій, які здійснюються конкретними виконавцями. Процедура повинна мати результат, який залежно від процесу може бути документом (документованою інформацією);

бізнес-процес базового рівня – послідовність взаємозв'язаних процедур, які виконуються різними виконавцями та приводять до отримання значимого для підприємства результату;

напрямок діяльності – це укрупнена частина діяльності підприємства, яка складається з однієї або декількох груп бізнес-процесів базового рівня.

У ході оцінки оптимальності бізнес-процесу, в першу чергу, варто вивчити кожну його частину (процедуру), яка здійснюється визначеним виконавцем. При цьому необхідно з'ясувати: до яких наслідків приведе правильне виконання бізнес-процесів, яку інформацію чи матеріали одержує виконавець, що він з ними робить, наскільки оптимальні його дії, а також час роботи та тривалість виконання процедури.

3. Аналіз процедур. Мета аналізу кожної процедури – це виявлення явних недоліків окремого або групи бізнес-процесів і обґрунтування оптимальних варіантів рішень щодо управління бізнес-процесами.

Результатами оцінки оптимальності мають стати виявлені недоліки в процесі (групі процесів).

4. Виявлення дієвих факторів прискореного досягнення визначеної мети. З метою попередження можливих випадків одержання небажаних результатів в ході оптимізації варто оцінювати можливості виникнення погіршень в інших місцях процесу та виявленні провідних ланок прискореного досягнення цілі.

5. Розробка пропозицій, оцінка аналітичних результатів і розробка системи заходів, спрямованих на прийняття рішень щодо оптимізації бізнес-процесу. На цьому етапі аналітики розроблюють пропозиції по усуненню виявлених недоліків, перебудові моделі процесу та на їх основі формують рекомендації щодо перегляду дій виконавців.

Отже, за результатами аналізу описів керівництво приймає рішення про зміну діючої блок-схеми бізнес-процесу (візуального зображення процесу чи алгоритму) або доцільність його корегування, що неодноразово допомагає скоротити витрати та підвищити продуктивність. При цьому аналіз як спосіб проникнення у суть цих бізнес-процесів повинен трансформуватися від системної їх характеристики в метод активного управління ними. Це визначає управлінську спрямованість аналітичних досліджень і органічне включення їх у всі функції управлінської діяльності на різних ієрархічних рівнях управління. Така організація аналітичної роботи дозволить керівництву своєчасно приймати рішення про оптимізацію бізнес-процесів, зниження витрат без втрати якості результатів діяльності та підвищення ефективності. Окрім того, аналіз має забезпечити обґрунтування й оцінку стратегії та тактики оптимальних перетворень бізнес-процесів, тому він має бути неперервним, адже рішення по їх вдосконаленню мають бути постійно в полі зору керівників. «Проблема в тому, - підкреслюють Джеймс Харрінгтон, К.С. Есселінг, Харм Ван Німвеген, - що стоячи на місці, ви, насправді, не стоїте на місці. В дійсності ви відкочуєтеся назад, оскільки ваші конкуренти постійно вдосконалюються. Процес, який вчора був чудовим, сьогодні лише задовільний, а завтра вже не відповідатиме вимогам часу... Якщо організація

хоче утримати стратегічну перевагу, досягнуту в результаті застосування методології поліпшення бізнес-процесів, необхідно поліпшувати їх щорічно на 10-15%» [8, с. 20].

Вирішення цієї проблеми потребує обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень щодо поліпшення бізнес-процесів. Тут особливістю бізнес-аналізу є процес пізнання на основі інформаційного зображення бізнес-процесів, чим детальніша та точніша інформаційна модель бізнес-процесу, тим кращі можливості формування вагомих пропозицій для її вдосконалення. Пізнавши внутрішню суть бізнес-процесів, характер і закономірності їхньої зміни та розвитку можна побудувати інформаційну модель цієї складної економічної системи за відповідними потребами та можливостями, визначити кількісні та якісні параметри причинно-наслідкового зв'язку її зміни та розвитку. Це дозволить однозначно оцінити поведінку бізнес-процесу як системи при зміні його конструктивної будови (очікуваних і непередбачуваних змін різних параметрів), оцінити результати дослідження, виявити резерви стабілізації економічного зростання, обґрунтувати альтернативні варіанти управлінських рішень.

Вагомим в організації економічного аналізу є його проектування, що визначає послідовну регламентацію аналізу. На наш погляд, організація аналізу оптимізації бізнес-процесів повинна мати таку систему правил і процедур, що регулюють порядок його провадження. Одним із найскладніших і найвідповідальніших етапів проектування організації аналізу є формування моделі аналізу із зазначенням системи задач, виходячи із особливостей об'єкта управління. На наш погляд, при оптимізації бізнес процесів варто виділити такі етапи організації економічного аналізу: 1) обґрунтування цілей і підцілей аналізу, функцій і завдань; 2) формування системи задач аналізу, визначення їх логіко-інформаційної взаємодії; 3) встановлення черговості розв'язання задач; 4) організація технології розв'язання аналітичних задач, добір ефективних засобів реалізації технології розв'язання аналітичних задач залежно від рівня управління функціональних систем автоматизації

аналітичного забезпечення, рівнів складності методів аналізу та управлінських рішень.

Обґрунтування цілей і підцілей аналізу, функцій і завдань, тобто функціональної будови аналізу. Цілі – це цілеспрямовані прагнення, які мають допомогти тим, хто приймає рішення, побачити перспективи або реальні можливості, що забезпечать своєчасність завершення процесу на шляху до довгоочікуваного майбутнього (конкретного результату діяльності), тому при їх формулюванні та структуризації необхідно виходити з цілісності системи, яка досліджується, конкретних умов, а також єдності та взаємозв'язків між метою, засобами її досягнення та критеріями оцінки. Лише за умови, що аналіз бізнес-процесів матиме визначену мету, він зможе мати суттєву цінність для практики, адже ціль – це наперед сформований результат, який веде до утворення нових, раніше невідомих властивостей і якостей системи. Тому при організації економічного аналізу формулювання цілей є основним, і разом з тим, дуже складним і неоднозначним процесом, який повністю залежить від поглядів і думок суб'єкта. Ціль з'єднує в собі ряд довгоочікуваних результатів, досягнення яких потребує певних зусиль і організаційних дій. Обґрунтування цілей аналізу бізнес-процесів формулює конкретні задачі, що тісно пов'язані з виробництвом і результатами діяльності підприємства. Тому система цілей – це зобов'язання аналітичної служби підприємства по досягненню наперед визначених результатів у конкретний термін. Відтак, цілі: дають правильну відповідь – скільки, яких операцій і коли потрібно виконати; скеровують увагу та зусилля на те, чого потрібно домогтися сьогодні та в подальшому.

Це вказує на те, що, опрацьовуючи мету, варто уникати таких загальних формулювань, як «граничні прибутки», «скорочення витрат», «зростання ефективності», «зростання обсягів продажу», які не формулюють ні кількісних, ні часових меж.

Дослідження процесів формулювання генеральної цілі підтверджують, що ціль спочатку виникає у свідомості керівника або колективу аналітиків не як чітке, усталене поняття, а як деяке розмите припущення в досить широкій

смісловій сфері, з одного боку, у виді деякої абстракції, а з іншого – у виді практичних рекомендацій. Генеральна мета організації аналізу – оптимізація бізнес-процесів. При обґрунтуванні генеральної мети необхідно:

- ідентифікувати (виявляти й аналізувати тенденції зміни) як зовнішні (зовнішні потреби, мотиви тощо), так і внутрішні фактори (внутрішні потреби, мотиви, програми самої системи та її елементів, цілі виконавців), а також протиріччя, які виникають між зовнішніми та внутрішніми факторами та стадії пізнання об'єкта;

- обґрунтувати мету аналізу;

- побудувати ієрархії цілей (так званого «дерева цілей» організації аналізу);

- встановити індивідуальні цілі та задачі конкретним виконавцям як інструменти забезпечення їхньої реалізації.

Крім того, варто в цілі відобразити роль аналізу в управлінні, спрямувати з допомогою цілі діяльність на одержання визначеного корисного ефекту аналізу бізнес-процесу. Тут застосовується підхід цілепокладання і співвіднесення організації аналізу оптимізації бізнес-процесу з аналізом стратегічних цілей підприємства й управління. Цілі мають корегуватися по мірі поглиблення досліджень (пізнання об'єкта, і в процесі розвитку уяви про нього).

«Дерево цілей» організації аналізу оптимізації бізнес-процесів будується за такими правилами: 1. Сукупність підцілей кожного рівня має бути завершальною для опису цілей. 2. На кожному рівні поділ цілі на підцілі провадиться лише за однією ознакою декомпозиції. 3. Кожна виділена підціль має належати до організаційно-обумовленого суб'єкта аналізу – відділу, бюро, підрозділу, виконавця; підрозділи першого рівня (відділи групи); підрозділи другого рівня (групи, виконавці). Формулювання цілей має задовольняти такі вимоги: конкретність, вимірюваність, досяжність, узгодженість, прийнятність.

Цілі аналізу визначаються для кожного конкретного рівня управління бізнес-процесом. Виходячи з принципу «дерева цілей», вони є підґрунтям для формулювання підцілей. Можливість поділу цілей на підцілі пов'язана з виділенням сукупності взаємозв'язаних елементів, які спроможні виконувати відносно незалежні функції, спрямовані на досягнення загальної мети системи. Отже, виділення підцілей цілком залежить від мети і може змінюватися по мірі її уточнення та розвитку уяви аналітика про досліджуваний об'єкт або проблемну ситуацію (рис. 1).

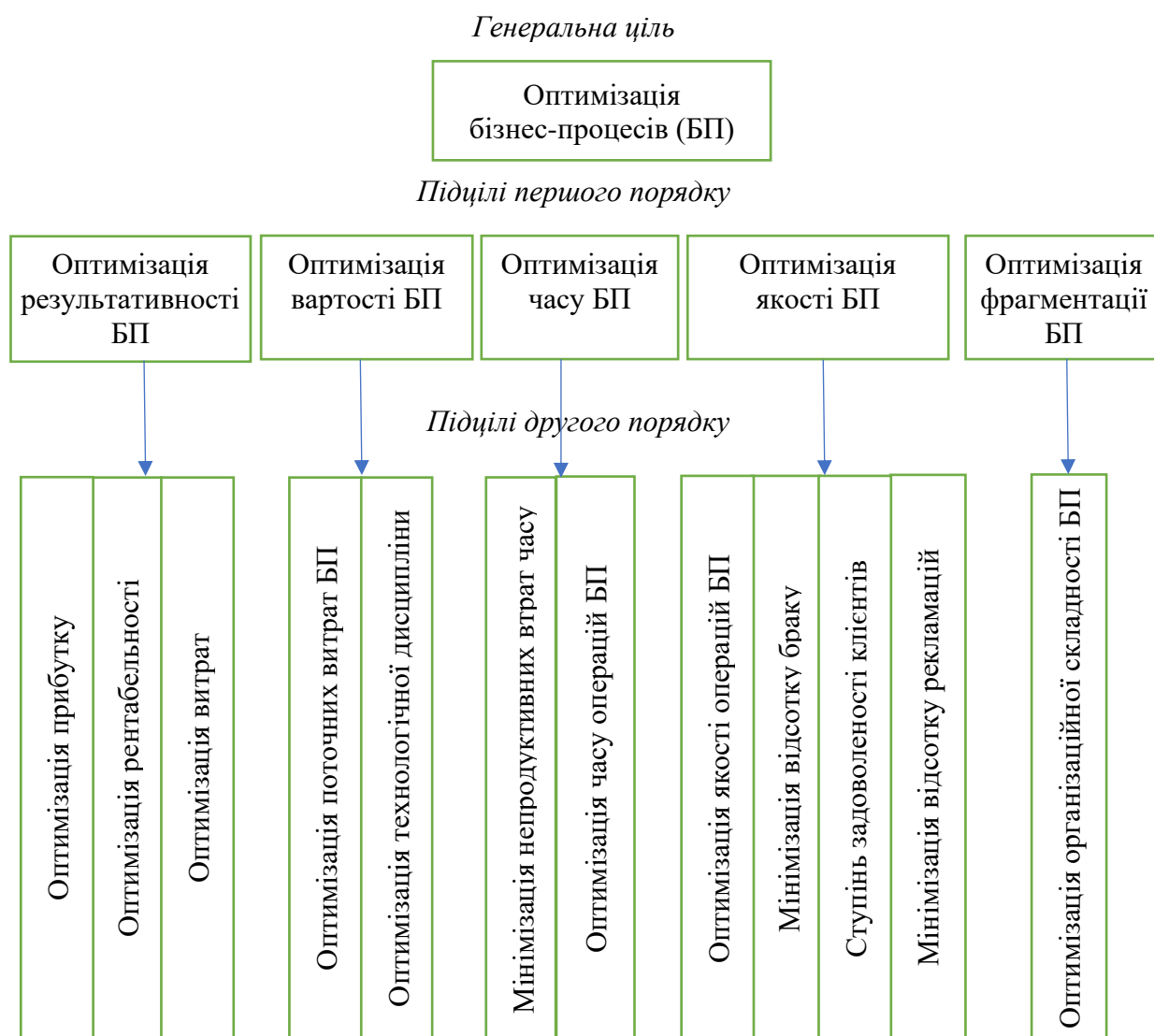


Рис. 1. «Дерево цілей» організації аналізу оптимізації бізнес-процесів

Мета оптимізації бізнес-процесів – це досягнення найбільш значущих результатів у ході виконання бізнес-процесів. Це означає визначення

кількісних і якісних показників-еталонів, яких має намагатися досягти як виконавець бізнес-процесу, так і підприємство в цілому. Отже, оптимізація бізнес-процесів – це процес і підсумок діяльності. У зв'язку з тим, що процесно-орієнтоване управління діяльністю підприємства, перш за все зорієнтоване на кінцевий результат і ступінь задоволення клієнта деякі напрямки оптимізації бізнес-процесів за своїми цілями і для клієнта і для споживача повинні співпадати.

Зазвичай виділяються три основні функції аналізу: діагностична, оцінки та пошукова. Діагностика бізнес-процесів – це передбачення змін, оцінка сили змін, їх пріоритетності, оцінка можливості проведення змін, вибір і внесення змін у бізнес-процеси. У процесі оцінки визначається фактичний стан бізнес-процесів, встановлюються процеси, які потребують поліпшення, виявляються «вузькі місця», проблемність бізнес-процесів (наявність виходів, які не використовуються, відсутність необхідних функцій, наявність зайвих функцій, дублювання функцій, простої тощо), обґрунтовуються зміни бізнес-процесів. Пріоритетною стає оцінка невикористаних можливостей та упущеної вигоди. Аналітичний пошук передбачає рейтингову оцінку будь-якого варіанту змін бізнес-процесу. Остання дозволяє обрати оптимальний план управлінських дій при обмежених ресурсних можливостях .

«Абсолютно точного і повного переліку задач для виконання функцій економічного аналізу визначити практично неможливо через невизначеність поведінки суб'єктів чи зміни середовища досліджуваного об'єкта. Тому модель аналізу не є сталою, а виражається за змінами стандартів управління, чи на запит користувачів» [9, с. 120]. Отже, розробка системи аналітичних задач, на підґрунті програмно-цільової структури управління, за якої аналітичний процес розглядається як система функціональних комплексів задач, блоків і окремих задач, потребує встановлення логіко-інформаційної взаємодії. Для того, щоб виділити склад інформаційних блоків, які передбачають розробку спеціальних баз даних для реалізації функцій

управління підприємством необхідно задачі розмістити у вигляді структурно-функціональної матриці.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Розвиток аналізу бізнес-процесів пов'язаний із зростанням актуальності завдання всебічного аналізу результатів діяльності підприємства в цілому, так і окремих його сегментів, якими виступають бізнес-процеси, які багато в чому впливають на ці результати.

На основі діалектичного підходу обґрунтовано розвиток методології аналізу бізнес-процесів, запропоновано напрямки аналізу оптимізації бізнес-процесів. Виділено етапи організації економічного аналізу з позиції аналітичного забезпечення оптимізації бізнес-процесів. Визначено систему цілей організації аналізу оптимізації бізнес-процесів.

Подальших досліджень потребують підходи до розробки структурно-функціональної матриці задач аналізу оптимізації бізнес-процесів в контексті функцій та задач економічного аналізу у розрізі його видів.

Література

1. Гавриш О. А., Дідух В. В. Теоретичні положення та методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів управління як інструмент підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2016. № 2(32). С. 69–78.
2. Дерій, В. А., Гуменна-Дерій, М. В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2(40), 2018. 12–18.
3. Лазебник Л. Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Випуск 2, С.69-74

4. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посіб. : у 2-х ч. Ч. 1: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби / Д. Л. Орловський. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 336 с.
5. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк, РВВ Луцького НТУ. 2014. 448 с.
6. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С.111-119.
7. Ковальчук Т.М. Теорія економічного аналізу : навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац.ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 560 с.
8. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen. Business Process Improvement Workbook Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. McGraw Hill Professional, 1997. 314 p.
9. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. Київ: ЦНЛ, 2005. 472 с.

References

1. Havrysh, O. A. and Didukh, V. V. (2016), “Theoretical provisions and methodical support of reengineering business management processes as a tool for increasing the efficiency of machine-building enterprises”, *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2(32), pp. 69–78.
2. Derii, V. A. and Humenna-Derii, M. V. (2018), “Management accounting and analysis of business processes in the enterprise”, *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2(40), pp. 12–18.
3. Lazebnyk, L. L. (2018), “Digitalization of economic relations as a factor in improving business processes of an enterprise”, *Ekonomichnyi visnyk. Serii: finansy, oblik, opodatkuvannia*, vol. 2, pp. 69-74 .
4. Orlovskiy, D. L. (2018), *Biznes-protsesy pidpriemstva: modeliuvannia, analiz, udoskonalennia* [Business processes of the enterprise: modeling, analysis, improvement], NTU «KhPI», Kharkiv, Ukraine.

5. Polinkevych, O. M. (2014), *Mekhanizmy adaptatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv do novoi ekonomiky* [Mechanisms of adaptation of business processes of industrial enterprises to the new economy], RVV Lutsk NTU, Lutsk, Ukraine.

6. Taraniuk, L.M. (2011), “Methodology of reengineering business processes of industrial enterprises”, *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 1, pp. 111-119.

7. Kovalchuk, T.M. (2021), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [Theory of economic analysis], Chernivtsi national university, Chernivtsi, Ukraine.

8. Harrington, H. J. Esseling, E. K. C. and van Nimwegen, H. (1997), *Business Process Improvement Workbook Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement*, McGraw Hill Professional, NY, USA.

9. Mnykh Ye.V. (2005), *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], TsNL. Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.12.2023 р.