

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.4.24

## ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Т. 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

### FUNCTIONAL APPROACH TO SETTING BUSINESS PROCESS ANALYSIS TASKS

*Економічний аналіз на сучасному етапі має стати рушієм інновацій та сталого розвитку. Ефективним напрямом його застосування є дієвий аналіз комплексних бізнес-процесів, притаманних конкретному підприємству. Стабільна система бізнес-процесів — запорука довгострокової конкурентоспроможності й ефективності. Отже, ключова умова вдосконалення діяльності — аналіз бізнес-процесів, що дає змогу усвідомлено проєктувати майбутнє, визначати напрями розвитку. Аналіз забезпечує комплексне дослідження результатів підприємства в цілому й окремих бізнес-процесів, його результати — основа для ефективних управлінських рішень щодо оптимізації процесів.*

*У даному дослідженні розглянуто базові характеристики процесів: вартість, тривалість, результативність, якість. З огляду на потреби зацікавлених сторін в аналітичній інформації визначається черговість завдань. Рішення повинні пропонувати альтернативи для вибору оптимального варіанту. Для оптимізації наскрізного управління процесами аналітичне забезпечення запропоновано формувати з урахуванням ключових часових етапів.*

*З урахуванням функціональних можливостей економічного аналізу та потреб управління запропоновано структурно-функціональну матрицю задач аналізу бізнес-процесів, яка дозволяє комплексно дослідити особливості бізнес-процесів на всіх етапах управління.*

*Economic analysis at the current stage should become a driver of innovation and sustainable development. An effective direction of its application is an analysis of complex business processes inherent in a specific enterprise. A stable system of business processes is the key to long-term competitiveness and efficiency. Therefore, the key condition for the improvement of activity is the analysis of business processes, which makes it possible to consciously project the future and determine the directions of development. The analysis provides a comprehensive study of the results of the enterprise as a whole and individual business processes, its results are the basis for effective management decisions regarding process optimization.*

*In order to develop effective management solutions, it is necessary to formulate functional complexes of analytical tasks. The value and volume of tasks changes under the influence of changes in the external and internal environment. This changes the nature of analytical research, expanding the area of diagnosis, evaluation and search.*

*Diagnostics of business processes is the definition of negative symptoms of business processes, prediction of the list of changes due to the influence of internal and external environmental factors, assessment of the strength of changes, their priority, possibilities of making changes, selection and introduction of changes in business processes. In the assessment process: the actual state of business processes, the compliance of input objects and output results with the planned values, the degree of satisfaction of the target market, and the quality of output results are determined; deviations of real business processes from regulated parameters are*

*detected, their causes are clarified, the economic feasibility of eliminating the causes of deviations is determined, a system of measures for operational influence on their occurrence is developed; processes that need improvement, their "bottlenecks" or problems are identified (the presence of outputs that are not used, the absence of necessary functions, the presence of redundant functions, duplication of functions, downtime, etc.); changes in business processes and a system of measures for their regulation are substantiated.*

*In this study, the basic characteristics of processes are considered: cost, duration, efficiency, quality. To optimize end-to-end process management, it is proposed to form analytical support taking into account key time stages.*

*Taking into account the functional capabilities of economic analysis and the needs of management, a structural-functional matrix of business process analysis tasks is proposed, which allows for a comprehensive study of the peculiarities of business processes at all stages of management.*

*Ключові слова: аналіз бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів, задачі аналізу бізнес-процесів, показники бізнес-процесів, управління бізнес-процесами.*

*Key words: business process analysis, business process optimization, business process analysis tasks, business process indicators, business process management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Успіх і виживання підприємств в умовах ринкової економіки багато в чому залежить від якості аналітичного забезпечення оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень. Умови постійних змін зовнішнього середовища, загострення ринкової конкуренції та необхідність переходу вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку роблять недовірними традиційні підходи до аналітичного забезпечення управління. Аналіз покликаний створити умови для стійкого розвитку бізнесу, шляхом оперативних реакцій на зміни, своєчасного виявлення проблем бізнесу і обґрунтування шляхів їх реалізації за допомогою зміни самого бізнесу, окремих бізнес-процесів і самої бізнес-моделі, чіткого визначення напрямів і масштабів запобіжних впливів на бізнес. Отже, економічний аналіз на нинішньому етапі розвитку економіки повинен стати засобом ініціації нововведень, визначення шляхів інноваційного зростання та стійкого розвитку. За цих умов найдієвішим є аналіз, де в якості його об'єктів виступає не просто господарська діяльність, а комплекс взаємозв'язаних бізнес-процесів характерних для конкретного підприємства, які визначають його специфіку та напрями розвитку в сучасних ринкових відносинах, за допомогою них можна свідомо вибудувати контури майбутнього підприємства, визначити напрями його досягнення. Бізнес-процеси підприємства надзвичайно різноманітні і охоплюють практично усі напрями економічної і соціальної діяльності сучасного підприємства, тому процесний підхід до управління є однією із найбільш розповсюджених технологій управління. Процесний підхід акцентує увагу керівників підприємства на діяльності підприємства з погляду сукупності взаємозв'язаних бізнес-процесів, які формують цінність на підприємстві. Кожен бізнес-процес представляється послідовністю операцій, які націлені на досягнення певного результату. Раціональне вдосконалення системи управління бізнес-процесами та формування на їх основі конкурентних переваг забезпечують досягнення довгострокової ефективності функціонування в умовах змінного зовнішнього середовища. Логічно, що тільки повний та точний аналіз і розуміння бізнес-процесів дозволять ефективно управляти підприємством, покращувати ланцюжок всіх операцій та взаємодій, дося-

гати кращого результату. Створення стійкої системи бізнес-процесів є основною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності й ефективності діяльності. Тому основою постійного поліпшення діяльності будь-якого підприємства є розвиток аналізу бізнес-процесів, який забезпечує всебічне дослідження результатів діяльності підприємства в цілому і його окремих сегментів (бізнес-процесів), що мають суттєвий вплив на ці результати. Результати такого аналізу є підставою для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення та оптимізацію бізнес-процесів. З огляду на вищевикладене аналіз бізнес-процесів набуває актуальності в умовах загострення ринкової конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання аналізу бізнес-процесів є об'єктом дослідження у працях таких авторів як В. А. Дерій [1], Д. Л. Орловський [2], О. М. Полінкевич [3], Є.В. Мних [4], Т. Давенпорт [5], Дж. Харінгтон [6], Д. Мадісон [7], М. Веске [8] та інші. Проте розвиток теоретико-методичних і організаційних засад аналізу бізнес-процесів як виду економічного аналізу та функції управління на сьогодні є малодослідженим. Немає єдиної погляду на зміст і методологічні елементи аналізу бізнес-процесів, не обґрунтовано переліку задач для реалізації його функцій. Потребує поглибленого дослідження інтеграція бізнес-аналізу з системою процесного управління.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

З огляду на зазначене метою даної статті є побудова функціональних комплексів аналітичних задач, виходячи із програмно-цільової структури управління, розв'язання яких дозволить оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і ефективність бізнесу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У складних соціально-економічних умовах сьогодення ефективне управління сучасним бізнес-процесом

неможливе без систематичного вироблення та реалізації рішень спрямованих на його інноваційні зміни, обумовлені як запитами ринку й умовами конкурентної боротьби, так і вимогами суспільства. Головною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності й ефективної діяльності будь-якого підприємства є створення стійкої системи бізнес-процесів. Сьогоднішні підприємства, провадячи економічну діяльність, створюють і управляють безліччю бізнес-процесів, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції. Різноманітність бізнес-процесів на підприємстві зумовлює необхідність використання сучасних підходів до управління ними для досягнення ефективності економічної діяльності та високої конкурентоспроможності. Це пов'язане з тим, що в нестабільних умовах зовнішнього середовища бізнес-процеси підприємства знаходяться під впливом безлічі змінних факторів, і тому управлінці повинні адекватно реагувати на ці зміни, постійно вести інтенсивну конкурентну боротьбу, відстоюючи або збільшуючи долю ринку, прогножуючи вимоги клієнтів, забезпечуючи виробництво високоякісної продукції тощо, одночасно забезпечуючи ефективність економічної діяльності. Знаходячись під впливом цих факторів бізнес-процеси повинні бути керовані таким чином, щоб забезпечувалась адекватна реакція на зміни, зберігалась конкурентоспроможність та ефективність. Відтак систематичне дослідження змін, які виступають джерелом інноваційних ідей розвитку бізнес-процесів, має стати основою вироблення ефективних управлінських рішень.

Система управління підприємством повинна бути націлена на підвищення його ефективності. Однак ці зміни по-різному впливають на різні підприємства і в різні моменти, тому вимагають різних заходів із реагування на них, вироблення нових підходів до аналітичного забезпечення управління. Варто зауважити, що в цьому випадку зростає функціональна роль економічного аналізу в обґрунтуванні та оцінках ефективності управлінських рішень на всіх рівнях управління бізнес-процесами. Це потребує організації на підприємстві такої системи аналізу та прийняття управлінських рішень, яка не тільки усуває причини невідповідності, але й діагностує, виявляє та попереджує потенційні відхилення. Тому головне завдання процесно-орієнтованого підприємства — це оптимізація бізнес-процесів.

Цілком очевидно, що для напрацювання ефективних управлінських рішень необхідно сформулювати функціональні комплекси аналітичних задач. Останні визначаються сукупністю цілей і задач управління бізнес-процесами та його функціональних елементів. Значення та об'ємність задач змінюється під впливом зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Це змінює характер аналітичних досліджень, розширюючи зону діагностики, оцінки та пошуку. Зазвичай виділяються три основні функції аналізу: діагностична, оцінки та пошукова.

Діагностика бізнес-процесів — це визначення негативних симптомів бізнес-процесів, передбачення переліку змін, обумовлених впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка сили змін, їх пріоритетності, можливості проведення змін, вибір і внесення змін у бізнес-процеси. Тут важливе значення має передбачення вимог споживачів до якості виробництва продукції.

У процесі оцінки визначається фактичний стан бізнес-процесів, відповідність вхідних об'єктів і вихідних результатів запланованим значенням, ступеню задоволення цільового ринку, якості вихідних результатів; виявляються відхилення реальних бізнес-процесів від регламентованих параметрів, з'ясовуються їх причини, визначається економічна доцільність усунення причин відхилень, розробляється система заходів оперативного впливу на їх виникнення; виявляються процеси, які потребують поліпшення, їхні "вузькі місця", або проблемність, (наявність виходів, які не використовуються, відсутність необхідних функцій, наявність зайвих функцій, дублювання функцій, простоти, тощо); обґрунтовуються зміни бізнес-процесів та система заходів з їх регулювання.

Нестабільність зовнішнього середовища обумовлює пошук шляхів швидкої та значної трансформації бізнес-процесів для забезпечення адекватної реакції підприємства на постійні зміни ринкового оточення. Пріоритетним стає оцінка невикористаних можливостей та упущеної вигоди. Відтак реалізується пошукова функція аналізу — виявлення невикористаних резервів і можливостей зміни та розвитку бізнес-процесів на основі причинно-наслідкових зв'язків між ними. Аналітичний пошук передбачає також рейтингову оцінку будь-якого варіанту змін бізнес-процесу та прискорення створення нових конкурентних переваг, що дозволяє обрати оптимальний план управлінських дій при обмежених ресурсних можливостях, розробити алгоритм і процедури прийняття управлінських рішень для адекватного та швидкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, подолати наслідки зростання нестабільності зовнішнього середовища та підвищити ефективність економічної діяльності підприємства і його конкурентоспроможність, правильно обрати напрями майбутнього розвитку, на яких необхідно зосередити свої зусилля, перетворити можливості у конкурентні переваги.

У зв'язку з тим, що бізнес-процес складне і багатогранне поняття, яке розглядається у різних аспектах (до нині нема загальноприйнятого визначення бізнес-процесу), при побудові переліку задач скористаємося визначенням, Т. Девенпорта і Дж. Шорта, які визначають бізнес-процес як "набір логічно пов'язаних завдань, які виконуються для досягнення певного бізнес-результату" [5]. Бізнес-процес на підприємстві — це керований процес, метою якого є забезпечення ефективного функціонування підприємства, його довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку в нестабільних ринкових умовах шляхом перетворення, за допомогою спеціальної бізнес-системи, вхідних об'єктів у вихідний результат. Отже, частиною бізнес-процесу є бізнес-система (сукупність взаємопов'язаних процесів різного характеру, які за певною технологією перетворюють вхідні об'єкти у вихідний результат, який має економічну цінність для цільового ринку). В ході аналізу бізнес-процесів визначаються основні параметри, виявляються резерви підвищення їх ефективності, здійснюється пошук можливостей їх зміни в майбутньому. Успішність розв'язання задач вимірюється системою показників. Для оцінки бізнес-процесу використовуються кількісні та якісні параметри. До якісних параметрів належать: результативність, ефективність і адаптивність. Результативність відображається співвідно-

шенням одержаного результату й очікуваного або того, що вимагають замовники. Ефективність показує, на скільки добре виконуються процеси. Адаптивність характеризує здатність процесу реагувати на зміни, що відбуваються в навколишньому середовищі. Кількісні параметри бізнес-процесу — це продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів. Тут продуктивність варто розглядати як відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Тривалість — час, необхідний для виконання процесу (проміжок часу між початком процесу та його завершенням). Вартість процесу — це сукупність витрат у грошовому вимірі, необхідних для одноразового виконання процесу.

При виділенні функціональних комплексів аналітичних задач варто враховувати такі базові характеристики бізнес-процесу, як: вартість, тривалість, ефективність і якість бізнес-процесу.

Отже бізнес-процес повинен бути спрямований на створення кінцевого продукту, що забезпечує повне задоволення потреб цільового ринку при ефективних витратах. Для досягнення конкурентних переваг у витратах у процесі аналізу потрібно виявляти шляхи мінімізації вартості бізнес-процесів. З метою збільшення швидкості реалізації бізнес-процесу, його тривалість доцільно мінімізувати, забезпечити оптимальну швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі, що сприятиме вивільненню робочого часу, зростанню продуктивності праці.

Оскільки бізнес-процеси повинні здійснюватись із забезпеченням принципу результативності, дуже важливо своєчасно виявити неефективні, лишні та морально застарілі бізнес-процеси, які призводять до перевитрат ресурсів і зниження продуктивності, своєчасно усувати причини невідповідності, розробляти заходи попередження потенційних відхилень. Бізнес-процес без результату не має сенсу.

Для підвищення якості вихідного результату кінцевий продукт має цілком задовольняти потреби цільового ринку (ступеню відповідності нинішнім і потенційним вимогам клієнта). Якість характеризується такими параметрами: розширенням клієнтської бази, часткою ринку, максимізацією задоволеності клієнта, індексом конкурентоспроможності.

Варто зазначити, що результати аналізу перших трьох характеристик важливі для власника бізнесу, а третьої та четвертої — для споживача. Отже, головною характеристикою бізнес-процесу є його спрямованість на створення кінцевого продукту для задоволення потреб цільового ринку та підвищення загальної ефективності підприємства.

В умовах сьогодення підприємства, які запроваджують сучасні методи управління відчувають ряд проблем. Переламати негативні тенденції та покращити ситуацію на підприємстві можна шляхом формування гнучкої та мобільної системи управління бізнес-процесами, яка оперативно й адекватно реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; забезпечення превалювання оперативних задач управління над стратегічними; узгодження цілей управління та переліку аналітичних задач, систематизованих за певними критеріями з урахуванням рівня управління, розв'язання яких дозволить оптимізувати бізнес-процеси та ефективно управляти ними.

Виходячи із потреб користувачів (засновників, керівництва (менеджерів), працівників, інвесторів, клієнтів і постачальників) в аналітичній інформації про бізнес-процеси, встановлюється черговість розв'язання задач. Рішення вищезазначених задач має надавати альтернативні варіанти, щоб користувач міг обрати оптимальний варіант, який забезпечить найліпші результати в реалізації поставлених цілей. З метою оптимізації наскрізної системи управління бізнес-процесами в часових параметрах запропоновано формувати аналітичне забезпечення з урахуванням ключових функцій, які відображають часові етапи управління. Час — це об'єктивно реальна форма існування будь-якого бізнес-процесу, характеризує тривалість його буття, послідовність, темпи його розвитку (зміни станів), відокремленість різних стадій розвитку процесу, їх тривалість та розвиток. Оскільки пізнання будь-якого процесу пов'язане з визначенням його просторово-часових параметрів, час є формою споглядання, яка надає визначеність і певний порядок пізнанню. Тому з метою пізнання змін, які відбуваються у бізнес-процесах у контексті руху (процес взаємодії різних протилежностей, які є причиною зміни конкретних якісних станів), розвитку (незворотна, спрямована, закономірна зміна бізнес-процесів, під час якої виникають нові властивості, нова якість), з погляду фактору часу аналітичні задачі варто згрупувати у блоки задач оперативного, ретроспективного та стратегічного аналізу, враховуючи їх логіко-інформаційну взаємодію та причинно-наслідкові зв'язки між показниками. Блоки задач оперативного аналізу включають задачі щоденного чи за оперативні періоди (5, 10 днів, місяць) дослідження бізнес-процесів і їхніх складових (операцій, дій, процедур). Рішення цих задач має забезпечити управління своєчасною, дієвою інформацією про зміни бізнес-процесів, причини змін, відхилення від регламентованих параметрів за місцем, причинами та відповідальністю осіб, і їх можливі наслідки; розробку системи заходів і підготовку альтернативних варіантів рішень, спрямованих на швидке усунення виявлених недоліків, попередження чи локалізацію дії негативних факторів і найповніше використання створеної вигоди з метою вироблення своєчасних рішень, спрямованих на попередження та усунення негативних змін бізнес-процесів, які обмежують результативність і ефективність діяльності підприємства й ефективне маневрування ресурсами.

Блоки задач ретроспективного аналізу мають забезпечити системне комплексне дослідження бізнес-процесів і їх результатів за наслідками розвитку у певному аналітичному періоді (місяць, квартал, рік). Вони включають комплексну діагностику й аналіз стану бізнес-процесів, їх забезпеченість необхідними ресурсами; обґрунтування заданих проміжних станів системи бізнес-процесів при наявному вихідному; коригування заданих проміжних станів і зміну параметрів бізнес-процесів; виявлення відхилень від заданих параметрів, пошук резервів стабілізації (поліпшення) і своєчасне розроблення системи заходів, спрямованих на їх безперервне поліпшення; діагностику невикористаних резервів і упущеної вигоди; пошук можливостей мобілізації резервів підвищення результативності функціонування та прогресивного розвитку бізнес-процесу.

**Таблиця 1. Структурно-функціональна матриця задач аналізу бізнес-процесів**

Функціональні комплекси задач	Задачі аналізу		
	Блок задач оперативного аналізу	Блок задач ретроспективного аналізу	Блок задач стратегічного аналізу
Аналіз результативності бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз операцій, дій процедур бізнес-процесу</li> <li>✓ Аналіз постійних витрат на операцію бізнес-процесу, пошук резервів їх зниження</li> <li>✓ Аналіз ходу бізнес-процесу, розробка коригувальних і попереджуючих дій, пошук шляхів підвищення результативності</li> <li>✓ Діагностика ситуацій, виявлення факторів, які утрудняють ефективну реалізацію бізнес-процесу, розробка системи заходів з їх усунення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз системи бізнес-процесів «як є» з точки зору відповідності цілям підприємства</li> <li>✓ Аналіз витрат на бізнес-процеси за ступенем їх важливості та ролі у досягненні цілей підприємства, виявлення «вузьких місць» і факторів підвищення ефективності бізнес-процесів</li> <li>✓ Аналіз результатів змін, внесених у бізнес-процеси</li> <li>✓ Аналіз витрат на обсяг виробництва, витрат на одиницю продукції та пошук резервів їх зниження</li> <li>✓ Аналіз обсягу виконаних робіт</li> <li>✓ Аналіз використання потужностей</li> <li>✓ Аналіз продуктивності праці</li> <li>✓ Аналіз обсягу продажу</li> <li>✓ Аналіз виручки</li> <li>✓ Аналіз прибутку, рентабельності</li> <li>✓ Аналіз ефективності та результативності бізнес-процесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обґрунтування стратегічних цілей і показників для їх вимірювання</li> <li>✓ Обґрунтування вартості нової системи (моделі) бізнес-процесів підприємства «як повинно бути»</li> <li>✓ Аналіз системи бізнес-процесів на відповідність цілям підприємства</li> <li>✓ Аналіз сильних і слабких сторін бізнес-процесів і потенціалу їх оптимізації</li> <li>✓ Обґрунтування плану операційної діяльності</li> <li>✓ Обґрунтування стратегії оптимальних витрат та зростання доходів</li> <li>✓ Аналіз ефективності конкурентної позиції на ринку, розширення клієнтської бази</li> <li>✓ Обґрунтування стратегії максимізації прибутку та рентабельності</li> <li>✓ Аналіз вагомості бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей</li> </ul>
Аналіз вартісних показників бізнес-процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз вартості окремих операцій, дій, процедур бізнес-процесу</li> <li>✓ Аналіз поточних операційних витрат на бізнес-процес</li> <li>✓ Аналіз причин відхилень витрат від норм, розробка системи заходів по їх усуненню</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз обсягу та структури витрат на виробництво, пошук резервів скорочення технологічних витрат</li> <li>✓ Аналіз забезпеченості виробничого процесу ресурсним потенціалом і ефективності його використання</li> <li>✓ Аналіз замовлень клієнтів, заключення договорів та ходу їх виконання</li> <li>✓ Обґрунтування планової собівартості замовлення</li> <li>✓ Аналіз стану розрахунків з клієнтами</li> <li>✓ Аналіз вартості поставок в розрізі постачальників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз потенційного ринку та покупців, (потреб споживачів у продукції)</li> <li>✓ Прогнозування поведінки покупців, конкурентів</li> <li>✓ Обґрунтування стратегії виробничої програми</li> <li>✓ Обґрунтування стратегій за стадіями життєвого циклу бізнес-процесів: зростання, утримання, скорочення</li> <li>Обґрунтування стратегій: мінімальних витрат, зосередження, диференціації</li> </ul>
Аналіз часових показників бізнес-процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз тривалості операцій технологічного процесу</li> <li>✓ Аналіз своєчасності виконання бізнес-процесів</li> <li>✓ Аналіз часу отримання матеріалів на виробництво</li> <li>✓ Аналіз часу на відвантаження продукції й оформлення</li> <li>✓ Аналіз тривалості періоду (кількість днів) від постачання до кінцевого оприбуткування товару</li> <li>✓ Пошук резервів скорочення витрат часу на виконання бізнес-процесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз середньої тривалості виконання бізнес-процесу</li> <li>✓ Аналіз відхилень часових показників бізнес-процесів від нормативного, середнього, еталонного показників</li> <li>✓ Аналіз тривалості виробничого циклу, виявлення резервів і шляхів скорочення тривалості бізнес-процесу</li> <li>✓ Аналіз часу на обслуговування замовлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обґрунтування прогнозних часових параметрів бізнес-процесів.</li> <li>✓ Обґрунтування показників та розробка картки Канбан.</li> </ul>
Аналіз показників якості бізнес-процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз якості операцій, дій, процедур на кожному етапі технологічного циклу виробництва продукції</li> <li>✓ Аналіз якості сировини, матеріалів та праці порівняно з нормативами технологічної карти бізнес-процесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз якості ресурсного потенціалу</li> <li>✓ Аналіз кращих і сертифікованих постачальників</li> <li>✓ Аналіз рекламаций від покупців</li> <li>✓ Аналіз задоволення покупців продукцією, рівнем обслуговування, комунікаціями, розглядом рекламаций</li> <li>✓ Аналіз причин змін у замовленнях</li> <li>✓ Аналіз браку продукції</li> <li>✓ Аналіз асортименту і якості продукції, якості обслуговування клієнтів, реклами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз змін на ринку покупців (змін очікувань) щодо якості продукції</li> <li>✓ Аналіз причин і факторів, які зумовили позитивні та негативні зміни якості продукції</li> <li>✓ Пошук інновацій, які відповідають потребам покупців</li> <li>✓ Обґрунтування стратегій досягнення конкурентних переваг</li> </ul>
Аналіз фрагментації бізнес-процесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Виявлення симптомів фрагментованих процесів</li> <li>✓ Ідентифікація критичних процесів</li> <li>✓ Аналіз наслідків фрагментації</li> <li>✓ Обґрунтування заходів з подолання фрагментації</li> <li>✓ Аналіз додаткових витрат, спричинених фрагментацією</li> <li>✓ Аналіз втрати продуктивності праці, спричиненої фрагментацією</li> <li>✓ Аналіз рівня стандартизації процесів</li> <li>✓ Аналіз рівня автоматизації процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Аналіз організаційної складності бізнес-процесів</li> <li>✓ Аналіз рівня технологічної та організаційної фрагментації бізнес-процесу</li> <li>✓ Аналіз результатів фактичного поділу функцій</li> <li>✓ Аналіз часу, необхідного на транзакції (події) для переходу від однієї групи до іншої</li> <li>✓ Аналіз доданої вартості, причин втрати транзакції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Обґрунтування пріоритетів досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом виявлення критичних процесів, які в осяжному майбутньому розвинуть або зруйнують бізнес-процес, визначення сфер найбільшої необхідності</li> <li>✓ Розробка заходів запобігання фрагментації бізнес-процесу</li> </ul>

Блоки задач стратегічного аналізу мають забезпечити дослідження системи бізнес-процесів за параметрами, які визначають її майбутній стан залежно від цілей, специфіки виробництва та ринкового оточення. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління бізнес-процесами на підприємстві має: обґрунтувати цілі функціонуван-

ня і розвитку підприємства та плани діяльності, що забезпечують досягнення цих цілей; на основі вивчення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі обґрунтувати можливості перепроектування бізнес-процесів і ланцюжка цінності в цілому; дати оцінку можливих результатів діяльності в майбутньому з погляду їх відповідності цілям

розвитку підприємства; виявляти фактори, які зміцнюють або руйнують стійкість бізнес-процесу у довгостроковій перспективі; діагностувати зміни зовнішнього середовища для ідентифікації шансів і ризиків у глобальному та конкретноекономічному оточенні для формування стратегій майбутнього розвитку бізнес-процесів; здійснювати пошук шляхів їх ефективної реалізації; діагностувати сильні та слабкі сторони бізнес-процесу; коригувати плани та стратегії бізнес-процесів на основі оцінки змін впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; розробляти систему заходів для реалізації адаптивних стратегій, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів у стратегічному режимі; здійснювати пошук можливостей реалізації бізнес-процесів у досягненні глобальних цілей. "Абсолютно точного і повного переліку задач для реалізації 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" [4]. 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 задач аналізу, виходячи із розподілу відповідальності між різними ланками управління та причинно-наслідкових зв'язків між показниками. 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 (табл. 1).

З урахуванням структурної побудови аналізу умова кожної аналітичної задачі містить такі компоненти: цільова економічна постановка, обмеження за критерієм допустимих рішень, характеристики необхідних показників, вхідні дані для визначання невідомих величин, зв'язки показників з іншими з огляду на їх економічний зміст і організацію робіт.

Розв'язання будь-якої задачі потребує опису бізнес-процесів, виділення системи показників, методів і алгоритму їх застосування.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Методологія економічного аналізу дозволяє всебічно розглянути особливості виконання бізнес-процесів як в оперативному часовому вимірі, так і в постопераційному та стратегічному вимірах. При цьому реалізація діагностичної, оціночної та пошукової функцій аналізу у контексті реалізації функцій управління бізнес-процесами зумовлює необхідність увиразнення завдань аналізу даного об'єкта. Виходячи із цього запропоновано структурно-функціональну матрицю задач аналізу бізнес-процесів, яка дозволяє розглядати показники процесів у розрізі видів економічного аналізу, що відповідають основним етапам та функціям управління. Дана матриця визначає аналітичні завдання на основних етапах управління бізнес-процесами.

### Література:

1. Дерій, В. А., Гуменна-Дерій, М. В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. Пробле-

ми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу, 2(40), 2018. 12-18.

2. 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.

3. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк, РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

4. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник. Київ: ЦНЛ, 2005. 472 с.

5. Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990. pp. 11-27.

6. 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.

7. Madison D. Process Mapping, Process Improvement, and Process Management : a Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow. Paton Professional, 2005. 313 p.

8. Weske M. Business Process Management Concepts, Languages, Architectures. Springer-Verlag GmbH Germany, 2019. 417 p.

### References:

1. Derii, V. A. and Humenna-Derii, M. V. (2018), "Management accounting and analysis of business processes in the enterprise", Problemy teorii ta metodologii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu, vol. 2 (40), pp. 12— 18.

2. Orlovskiy, D. L. (2018), Biznes-protsesy pidpriemstva: modeliuвання, analiz, udoskonalennia [Business processes of the enterprise: modeling, analysis, improvement], NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine.

3. 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.

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

5. Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," Sloan Management Review, pp. 11—27.

6. 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.

7. Madison, D. (2005), Process Mapping, Process Improvement, and Process Management : a Practical Guide for Enhancing Work and Information Flow, Paton Professional, USA.

8. Weske M. (2019), Business Process Management Concepts, Languages, Architectures, Springer-Verlag GmbH, Germany.

Стаття надійшла до редакції 04.02.2024 р.