

УДК 336.115:330.32

БОНДАР О.С., канд. екон. наук

Білоцерківський національний аграрний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЮ

У статті розглядаються особливості оптимізації бізнес-процесів організацій. Визначаються значущі бізнес-процеси, розглядаються принципи матричної технології оптимізації бізнес-процесів, формулюються і групуються методи проведення матричного аналізу розподілу функцій і повноважень, виявляється тип оптимізації, який зможе комплексно налагодити та удосконалити діяльність підприємства, проводиться матричний аналіз повноважень, розраховується завантаженість співробітників із супроводу та управління бізнес-процесами організації. Методика матричного аналізу бізнес-процесів допомагає керівництву приймати адекватні практичні управлінські рішення про завантаженість кожного працівника і перегляд його обов'язків, які наведені в посадовій інструкції, а також визначення його заробітку.

Ключові слова: бізнес-процес, оптимізація, управління, ефективність.

Постановка проблеми. Сучасний погляд на управління компанією полягає у тому, що ця робота значною мірою фокусується на бізнес-процесах. Це передбачає систематичну ідентифікацію процесів та управління ними, а особливо – управління взаємодією людей у межах окремих процесів та організації в цілому. Такий підхід дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і покращити його основні показники (вартість, час, якість, рівень задоволення клієнтів, витрати тощо).

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми вдосконалення та перетворення організаційних структур управління підприємствами в умовах трансформаційної економіки відображені у працях багатьох відомих українських та зарубіжних дослідників, зокрема В.А. Івлева,

Т.В. Попової, В.В. Репіна, В.Г. Єліферова.

Разом з тим, потребують подальшого дослідження питання оптимізації та вибору варіантів перетворення організаційної структури управління підприємством.

Матрична модель формується як перетин процесів і підсистем, який дозволяє визначити завдання, необхідні для виконання управлінських функцій на підприємстві. Створення такої моделі надзвичайно ускладнене, потребує багаторічного трансформаційного періоду та може бути небезпечним, оскільки підпорядковані підрозділи, які отримали самостійність у прийнятті рішень та управління, можуть вийти з-під контролю дирекції підприємства.

Автори збалансованої системи показників (ЗСП) Д. Нортон та Р. Каплан у своїх публікаціях зазначають, що процесний підхід до організації управління підприємством – реінжиніринг бізнес-процесів може слугувати базовою платформою для впровадження збалансованої системи показників.

Метою і завданням дослідження є визначення принципів матричної технології оптимізації бізнес-процесів, а також виявлення типу оптимізації, який зможе комплексно налагодити діяльність підприємства.

Методи дослідження. Під час проведення наукового дослідження теоретичною та методологічною основою став системний підхід, що базується на поєднанні фінансово-економічного аналізу та економіко-математичних методів.

Результати досліджень та їх обговорення. Оптимізацію бізнес-процесів [1] в управлінні організацією розглянемо за такими параметрами:

- визначимо значущі бізнес-процеси в організації;
- сформуємо і згрупуємо методики проведення матричного аналізу розподілу функцій і повноважень;
- розрахуємо завантаженість співробітників відділу і необхідну чисельність;
- виробимо рекомендації з ефективного управління [2].

Матричний аналіз бізнес-процесів являє собою побудову матриці (таблиці), де по вертикалі вказуються основні служби, відділи або структурні підрозділи, а по горизонталі представлений перелік завдань (функцій), які згруповані за основними сферами діяльності. Однією з головних складових частин матричного методу розподілу прав і обов'язків є символи, за допомогою яких позначаються управлінські впливи на бізнес-процеси, встановлюється ступінь відповідальності, обсяг повноважень і характер відносин посадових осіб або служб (відділів, підрозділів) апарату щодо реалізації конкретних

завдань і функцій у процесі управління. Використання матричного аналізу розподілу функцій і прав між посадовими особами та службами апарату управління дає можливість простежити шлях прийняття рішень за здійснення конкретного завдання (функції) і дозволяє визначити стадії тих чи інших управлінських дій. Позначення управлінських дій спеціальними символами ілюструє ступінь участі кожної посадової особи або служби в процесі підготовки, прийняття та реалізації конкретного рішення. На основі цього можна проводити порівняльний аналіз діяльності різних служб апарату управління або розраховувати завантаженість кожного працівника і визначати розмір його заробітку на конкретному робочому місці за виконання конкретних завдань.

За допомогою матричного аналізу можна діагностувати, як окремі посадові особи завантажені роботою, а що сприяє більш чіткому розподілу функцій, коли доцільність існування окремих елементів структури поставлена під сумнів. Матричний метод дозволяє забезпечити співвідношення прав і обов'язків на різних етапах прийняття рішень в діапазоні від виробничої одиниці до апарату управління. Аналіз управлінських дій по горизонталі матричної таблиці ілюструє стадії реалізації виконання посадових обов'язків, взаємодію в цьому динамічному процесі посадових осіб, відділів і служб; по вертикалі відображає обсяг відповідальності посадової особи або служби та їх компетенцію у вирішенні конкретної задачі.

Практика цього методу розподілу функцій у нових економічних умовах дії сучасних промислових підприємств ґрунтується на таких принципах – матриця повинна включати в себе кілька груп функцій, які здійснюють свою діяльність у двох напрямках. Перша визначає обсяг зайнятості (галузеві нормативні акти носять рекомендаційний характер і кожне підприємство саме вирішує, чи слідувати їм і в якому обсязі, залежно від наявності власних коштів). У другу включаються функції, що впливають із завдань конкретного структурного підрозділу або посадової особи в механізмі управління; вони носять внутрішній характер і визначаються структурною побудовою підрозділів, розстановкою співробітників і т.д.

Матричний аналіз бізнес-процесів між службами та співробітниками застосуємо на всіх рівнях управління. Відмінність полягає лише у верхній частині матриці, що містить набір функцій залежно від рівня служби, відділу, фіксуються найменування посадових осіб або підрозділів та їх обов'язки.

Матричний аналіз відображає управлінську діяльність не як сукупну (підсумовану) роботу окремих та відокремлених посадових осіб або підрозділів, а як інтегровану систему. З його допомогою можна проводити порівняльний аналіз бізнес-процесів окремих співробітників, посадових осіб, груп, відділів, підрозділів. Він представляє не тільки управлінські дії за виконання кожного бізнес-процесу, а й ілюструє взаємозв'язки в системі. Використовуючи цей принцип матричного аналізу, можна простежити розвиток функцій на різних шаблях структури, що є вираженням системного підходу до вирішення завдання діагностики та удосконалення управління.

Коли зібрані заповнені матриці і обчислені експертні оцінки, потрібно знайти коефіцієнти трудомісткості K_{mp} і записати їх у графу K_{mp} матриці. Коефіцієнт трудомісткості обчислюється таким чином :

$$K_{mp} = \frac{\text{Експертна оцінка відповідної задачі}}{\text{Максимальне значення експертної оцінки}}. \quad (1)$$

Таким чином, $K_{mp} = 1,0$ для задачі, яка отримала максимальну експертну оцінку; $K_{mp} < 1$ для всіх інших завдань.

Інтегрована сума балів C_{int} розраховується як добуток суми балів, набраної працівником за виконання певної задачі C_m на її коефіцієнт трудомісткості $K_{mp,m}$:

$$C_{int} = C_m \times K_{mp,m}. \quad (2)$$

Знаходимо загальну суму інтегрованих балів для кожного працівника і записуємо її в рядок "Завантаженість співробітників" і розраховуємо загальну суму завантаженості відділу, служби.

Матриця розподілу бізнес-процесів, як основи для прийняття управлінських рішень в ключовій структурі, являє собою таблицю (табл. 1).

Таблиця 1 – Матриця розподілу бізнес-процесів

| № п/п | Зміст роботи (задачі) | Назва відділів | | | | | |
|-------|----------------------------|----------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|------------------|---------------------------|
| | | нормативно-правовий відділ | загальний відділ | Відділ документального забезпечення | Відділ звітності | Відділ економіки | Коефіцієнт трудомісткості |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | Кількість людей у відділах | | | | | | |
| | Завантаженість відділів | | | | | | |

Розрахунок вагових коефіцієнтів задачі

Y_j – нормована експертна оцінка задачі:

$$Y_j = \frac{\sum_{j=1}^l m_{ji}}{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^l m_{ij}}, \quad (3)$$

X_j – нормована адитивна оцінка задачі:

$$x_j = \frac{\sum_{j=1}^l V_{ji}}{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^l v_{ij}}, \quad (4)$$

$X_{сep.}$ – середня нормована і адитивна оцінка задачі:

$$x_{сep.} = \frac{\sum_{j=1}^l x_j}{k}, \quad (5)$$

\dot{r} – коефіцієнт, який враховує взаємодію відділів виконання задачі:

$$\dot{r} = \frac{\sum_{j=1}^l (Y_j - X_j) \frac{X_j^2}{X_{сep.}}}{\sum_{j=1}^k \frac{x_j^4}{x_{сep.}^2}}, \quad (6)$$

K_{mpj} – ненормований коефіцієнт складності задачі:

$$k_{mpj} = x_j \left(1 + \dot{r} \frac{x_j}{x_{сep.}} \right), \quad (7)$$

де l – кількість відділів;

k – кількість задач в організації;

m_{ji} – оцінка j -го завдання i -м відділом.

На основі побудови матриці був зроблений аналіз розподілу бізнес-процесів і функцій з їх супроводу та виконання між співробітниками відділу (табл. 2).

Таблиця 2 – Результати розрахунку оптимальної чисельності співробітників

| Відділи | Відділ 1 | Відділ 2 | Відділ 3 | Відділ 4 | Відділ 5 | Відділ 6 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Параметри | | | | | | |
| Завантаженість відділу | 0,277 | 0,155 | 0,162 | 0,102 | 0,151 | 0,154 |
| Коефіцієнт трудової участі | 0,241 | 0,148 | 0,136 | 0,116 | 0,171 | 0,164 |
| Фактична чисельність працівників | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Оптимальна чисельність працівників | 5 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |

У цілому бізнес-процеси можуть бути визначені таким чином:

1. Забезпечення проведення єдиної фінансової, бюджетної, податкової, валютної політики.
2. Здійснення загального керівництва з реалізації економічної політики в організації.

3. Розробка проекту бюджету і забезпечення виконання в установленому порядку, складання звітів про виконання бюджету.

4. Здійснення контролю в межах своєї компетенції.

5. Дотримання законності і вдосконалення методів бюджетного планування та звітності.

Технологія управління бізнес-процесами може бути застосована до організацій, які займаються забезпеченням економічної діяльності підприємства, для розрахунку оптимальної штатної чисельності співробітників.

Рекомендації з розрахунку завантаженості відділів та розрахунку оптимальної чисельності:

Розрахунок завантаженості відділів

G_i – нормований ваговий коефіцієнт завантаженості відділу:

$$G_i = \frac{\sum_{j=1}^k V_{ji} K_{mpj}}{\sum_{i=1}^l \sum_{j=1}^k V_{ji} K_{mpj}} \quad (8)$$

Оптимальна чисельність відділу розраховується за формулою:

S_i – оптимальна чисельність відділу (варіант 1):

$$S_i^j = \frac{G_i}{\left(\frac{G}{S}\right)_{max}}, \quad (9)$$

де $\left(\frac{G}{S}\right)_{max}$ – питома завантаженість відділів.

S_i – оптимальна чисельність відділу (варіант 2):

$$S_i^j = \frac{G_i}{\left(\frac{G}{S}\right)_{сep}}, \quad (10)$$

де $\left(\frac{G}{S}\right)_{сep}$ – середня питома завантаженість відділів.

Таким чином, можна здійснити практичний розрахунок вагових коефіцієнтів і оптимальної чисельності різних відділів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Методика матричного аналізу бізнес-процесів допомагає керівництву приймати адекватні практичні управлінські рішення про завантаженість кожного працівника і перегляд його обов'язків, які наведені в посадовій інструкції, а також визначення його заробітку. Крім того, результати матричного аналізу можуть використовуватися не тільки для розробки бізнес-процесів, але мати і самостійне значення.

На наш погляд, матрично-процесна організаційна структура, яка базується на технології реінжинірингу, а також поєднує найкращі компоненти матричної та процесної моделей, дозволить підприємству отримати не тільки стійкі конкурентні переваги у визначеному сегменті ринку, високоприбутковий рівень фінансово-господарської діяльності, але й забезпечити його сталий розвиток, мобільність та здатність до швидкої трансформації в ринкових умовах господарювання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бочаров В. В. Финансовый реинжиниринг / В. В. Бочаров. – СПб.: ИД «ПИТЕР», 2004. – 394 с.
2. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятия: от структурной к процессной организации / В.А. Ивлев, Т.В. Попова. – М.: Научтехлитиздат, 2000. – 250 с.
3. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. – 360 с.
4. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию [пер. с англ.]. /Р. Каплан, Д. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
5. Каплан Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию [пер. с англ.]. / Каплан Р., Нортон Д. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
6. Ольве Н.Г., Сбалансированная система показателей: Практи. руководство по использованию [пер. с англ.]. / Н.Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветгер – М.: ИД “Вильямс”, 2006. – 304 с.
7. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. / Д. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген / СПб.: Азбука, 2002. – С. 24–32.

8. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution/ M. Hammer, J. Champy Harper Business, 2001.

Оптимизация бизнес-процессов в управлении организацией

Е.С. Бондарь

В статье рассматриваются особенности оптимизации бизнес-процессов экономического предприятия. Определены соответствующие бизнес-процессы, показаны принципы матричной технологии оптимизации бизнес-процессов, формулируются и группируются методы проведения матричного анализа распределения функций и полномочий, выбирается тип оптимизации, который может комплексно наладить и усовершенствовать деятельность предприятия, проводится матричный анализ полномочий, рассчитывается загруженность сотрудников по сопровождению и управлению бизнес-процессами организации. Методика матричного анализа бизнес-процессов помогает руководству принимать адекватные практические управленческие решения о загруженности каждого работника и осуществлять пересмотр его обязанностей, которые приведены в должностной инструкции, а также проводить расчет его заработка.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, управление, эффективность

Надійшла 14.10.2013.