

УДК 681.3

*Г.О. Тарасова*

## ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті визначено сутність та обґрунтовано необхідність проведення моніторингу бізнес-процесів промислових підприємств. Доведено, що моніторинг бізнес-процесів здійснюється за допомогою інформаційного забезпечення прийняття рішень з метою оптимального використання власних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також для попередження банкрутств і кризових ситуацій.

The article deals with defining the essence and necessity of monitoring business processes of industrial enterprises. We proved that the monitoring of business processes by means of information support decision-making in order to optimize the use of their own capabilities, objective assessment of the strengths and weaknesses of the company, and to prevent bankruptcies and crisis situations. The main purpose of monitoring business processes is an information system that indicates the status of the company and their development prospects in the short term. The main directions of the monitoring system in terms of business process reengineering industrial enterprise. It was proved that the monitoring system is the basis of a comprehensive restructuring and diversification of the company, which through reengineering business processes. The basic

idea of reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve improvements in indigenous basic indicators of its activity. To the monitoring of business processes in enterprise it is possible to accurately assess the economic situation in the industry to track and predict the dynamics and trends of financial and economic activities, compare them with macroeconomic indicators for the industry and the national economy as well as to identify and eliminate factors that adversely affect the business, to ensure the development and adoption of best management decisions on issues of social and economic development of the enterprise.

Ключові слова: організація, моніторинг, система, бізнес-процеси, промислове підприємство, методи управління.

Key words: organization, monitoring, system, business processes, industrial enterprise, management.

В умовах переходу до ринкових відносин, розширення самостійності підприємств велике значення набувають методи вдосконалення управління підприємством. Сучасні трансформаційні умови висувають нові вимоги до управління: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Науково-технічний прогрес і динаміка зовнішнього середовища зумовлюють постійне удосконалення систем управління на підприємствах. Для забезпечення ефективного управління необхідні нові методи, які відповідають складності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

У зв'язку з цим виникла потреба у формуванні нових методів управління, спрямованих не стільки на підвищення ефективності поточного стану бізнес-процесів підприємства, скільки на забезпечення життєздатності в довгостроковій перспективі за рахунок управління такими загальносистемними характеристиками, як гнучкість, чутливість, стійкість, надійність, забезпечення високого рівня функціонування бізнес-процесів.

Для удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві необхідно організувати систему моніторингу. Моніторинг бізнес-процесів являє собою синтез аналізу, контролю, планування і займає особливе місце в системі управління підприємством. Моніторинг бізнес-процесів здійснюється за допомогою інформаційного забезпечення прийняття рішень з метою оптимального використання власних можливостей, об'єктивної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також для попередження банкрутств і кризових ситуацій.

Значний внесок у розвиток підходів щодо впровадження моніторингу в управління підприємством зробили як вітчизняні, так і закордонні вчені, а саме Бір С., Бланк І.О., Галіцин В.К., Забродський В.А., Клебанова Т.С., Кизим М.О., Лепа М.М., Лисенко Ю.Г., Петренко В.Л., Пушкар О.І., Скоун Т. та ін. Аналіз сучасних підходів щодо організації моніторингу бізнес-процесів визначив проблему, пов'язану з відсутністю цілісної системи, що потребує подальшого дослідження.

Метою статті є розгляд сутності та визначення необхідності проведення моніторингу бізнес-процесів промислових підприємств.

Система моніторингу бізнес-процесів підприємства виконує одночасно декілька функцій. Тому чим більш повним і якісним буде склад показників, за якими здійснюється моніторинг, тим ефективнішими будуть управлінські заходи, що приймаються керівництвом підприємства.

Сучасний стан ринку припускає постійне ускладнення орієнтації підприємства, що призводить не просто до зростання ролі управління ним, а до якісних змін у всій структурі і методах управління. У цих жорстких умовах перед керівниками все частіше постає завдання недопущення банкрутства та запобігання кризовій ситуації. Моніторинг підприємств – це інформаційно-аналітичний інструмент, зв'язуючий між собою реальний сектор економіки і банківську систему, що призначений для вироблення раціональних рішень, заходів впливу на діяльність підприємства.

Система моніторингу бізнес-процесів промислового підприємства дозволяє практично в режимі реального часу робити незалежні оцінки тенденцій розвитку його економічного стану, отримувати інформацію про стан економічної кон'юнктури в реальному секторі економіки та її можливі зміни, оперативно проводити аналіз фінансового стану підприємства і найважливіших факторів, що визначають його інвестиційну активність у взаємозв'язку з інструментами грошово-кредитної політики.

Для цього використовують три основних компоненти моніторингу підприємства:

- на рівні економіки: кон'юнктурні опитування, опитування з фінансових та інвестиційних анкет;
- на рівні підприємства: фіксація параметрів економічного стану, діяльності, маркетингу;
- на рівні підрозділів: збір даних про закупівлі, запасах, продуктивності, споживанні ресурсів і т. ін.

Керівництво підприємства може не тільки відслідковувати найважливіші тенденції розвитку економічних процесів, а й оперативно оцінювати вплив основних факторів, що визначають можливу зміну цих процесів. Тим самим система моніторингу бізнес-процесів підприємства формує необхідну основу для раннього виявлення керівництвом виникаючих в діяльності підприємства диспропорцій, що дозволяє підвищити ефективність реалізованої стратегії [1].

Основною метою моніторингу бізнес-процесів підприємства є створення інформаційної системи, що сигналізує про стан процесів на підприємстві і перспективи їх розвитку в найближчій перспективі.

Основними суб'єктами системи моніторингу бізнес-процесів промислового підприємства є керівництво підприємства, його управлінські структури, а також виробничі та допоміжні підрозділи. Участь усіх підрозділів у моніторингу є обов'язковим, а керівництво підприємства забезпечує конфіденційність і достовірність представленої ним інформації.

Таким чином, у рамках створюваної системи моніторингу бізнес-процесів промислового підприємства можна вирішувати такі завдання: збір інформації, що характеризує основні підконтрольні показники; аналіз показників, що характеризують фінансовий стан підприємства; визначення впливу факторів на аналізовані показники; оцінка ступеня досягнення показниками встановлених нормативів; розробка рекомендацій щодо усунення відхилень, що виникли [2].

Роль і значення моніторингу в системі управління підприємством повинні визначатися ступенем затребуваності інформації, що формується даною системою [5; 6]. У зв'язку з цим найбільш логічним буде подання системи моніторингу у вигляді етапів формування моніторингової інформації, одержуваної в результаті трансформації окремих елементів функцій управління.

1. Розробка системи інформаційних звітних показників, яка ґрунтується на даних фінансового та управлінського обліку. Ця система являє собою так звану «первинну інформаційну базу спостереження», необхідну для наступного розрахунку агрегованих по підприємству окремих аналітичних абсолютних і відносних фінансових показників, що характеризують результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

2. Розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників, що відображають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів спостереження, здійснювана в чіткій відповідності з системою фінансових показників. При цьому забезпечується повна порівнянність кількісного виразу встановлених стандартів і контрольованих аналітичних показників. У процесі розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих узагальнюючих показників із використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів фінансового аналізу.

3. Визначення структури показників форм контрольних звітів виконавців покликане сформулювати систему носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності спостереження така форма звіту повинна бути стандартизована і містити таку інформацію:

- фактично досягнуте значення спостережуваного показника (у зіставленні з передбаченими);

- розмір відхилення фактично досягнутого значення спостережуваного показника від передбаченого;

- факторне розкладання розміру відхилення (якщо спостережуваний показник піддається кількісному розкладанню на окремі складові).

- пояснення причин негативних відхилень по показнику в цілому і окремим його складовим.

4. Визначення контрольних періодів по кожному виду спостережуваних показників.

5. Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів спостережуваних показників від встановлених стандартів здійснюється як в абсолютних, так і у відносних показниках.

6. Виявлення основних причин відхилень фактичних результатів спостережуваних показників від встановлених стандартів проводиться по підприємству в цілому і по окремих «центрах відповідальності». У процесі такого аналізу виділяються і розглядаються ті показники, за якими спостерігаються «критичні» відхилення від цільових нормативів, завдань поточних планів [3].

З метою аналізу одержуваної в рамках моніторингу інформації здійснюється відпрацювання методологічних підходів і методики обробки анкет і баз даних; складаються макети вихідних аналітичних таблиць, схем і графіків; розробляються алгоритми розрахунку кожного показника вихідних аналітичних таблиць. Визначаються основні напрями аналізу змін економічного стану, фінансової ситуації та інвестиційної активності підприємства. Для цього можуть бути розроблені основні вимоги до програмного забезпечення системи моніторингу промислового підприємства.

У ході реалізації системи моніторингу бізнес-процесів промислового підприємства співробітниками підприємства щомісяця проводиться аналіз економічного стану і щоквартально – аналіз інвестиційної діяльності та фінансового стану підприємства.

Як правило, зіставлення одержуваних даних із даними аналогічних підприємств дозволяють виявити «больові точки» в економічному стані підприємства, оцінити

зміни економічної кон'юнктури в галузі, зробити оцінки впливу на фінансовий стан підприємства ряду факторів, включаючи інструменти та заходи фінансової і виробничої політики.

У рамках системи моніторингу обов'язково має бути здійснено підвищення ефекту використання системи за рахунок факторів, не пов'язаних безпосередньо з діяльністю самої системи. До основних заходів належать:

- навчання представників усіх підрозділів підприємства по збору, перевірці достовірності та функціонуванню системи моніторингу підприємств, методології і методам аналізу результатів моніторингу;

- визначення складу підрозділів для щільного і основного проектів створення системи моніторингу – учасників моніторингу по кожному виду продукції в розрізі різних споживачів і конкретних підрозділів;

- проведення роботи і нарад з керівниками всіх зацікавлених підрозділів, запрошених до участі в моніторингу, та керівниками всіх структурних елементів: бригад, відділів тощо стосовно їхнього сприяння в організації робіт щодо створення та забезпечення функціонування системи.

Для забезпечення ефективності роботи системи моніторингу повинна бути створена єдина система отримання, зберігання і обробки первинної інформації, отриманої від підрозділів-учасників моніторингу. Одночасно вдосконалюється структура первинної та аналітичної інформації в рамках системи моніторингу бізнес-процесів підприємства. Можуть бути внесені зміни також у форми і склад показників кон'юнктурної, інвестиційної та фінансової анкет з метою більш точного виявлення істотних і взаємодоповнюючих факторів, що визначають динаміку економічного стану підприємства, приведення кількісних показників анкет у відповідність до змін бухгалтерської та статистичної звітності. Відпрацьовуються макети вихідної аналітичної інформації, удосконалюються методологія тематичного і агрегованого аналізу на основі інформаційної бази системи з урахуванням нормативної, законодавчої та зовнішньої економічної інформації.

У результаті вдосконалення і додаткової структуризації система моніторингу розширюється і поглиблюється. До неї входять показники, що охоплюють більш широкий спектр даних. У підсумку система моніторингу враховує не тільки дані самого підприємства, а й основні макроекономічні показники.

При використанні системи моніторингу протягом визначеного періоду у підприємства з'являється можливість більш зважено позиціонувати себе серед підприємств конкурентів, а також здійснювати спостереження і аналіз зміни не тільки свого економічного стану, але і відстежувати галузеві тенденції. Це дає можливість розробляти стратегію диверсифікації, коригувати інвестиційні плани, а також більш чітко формулювати маркетингові стратегії підприємства.

Моніторинг бізнес-процесів підприємства, а також його можлива інтеграція в єдину інформаційну систему, дозволяє вирішити ряд проблем, що постають перед підприємством: підвищити якість аналізу і прогнозу діяльності підприємства, за допомогою поглиблення аналізу економічних процесів на підприємстві; своєчасно виявляти диспропорції в діяльності підприємства, причини їх появи та вживати заходів щодо їх усунення та запобігання [4].

Крім того, завдяки системі моніторингу бізнес-процесів у підприємства з'являється можливість точніше оцінювати економічну кон'юнктуру в галузі, відстежувати і прогнозувати динаміку і тенденції фінансово-господарської діяльності підприємства, зіставляти їх з макроекономічними показниками по галузі та національної економіки, а також виявляти і усувати чинники, що негативно впливають на діяльність підприємства, забезпечувати вироблення і прийняття оптимальних управлінських рішень з проблем соціально-економічного розвитку підприємства. Позитивними результатами використання даних моніторингу бізнес-процесів підприємства є:

- принципове підвищення ступеня незалежності, об'єктивності та оперативності в оцінці економічних процесів;
- створення необхідної основи для подальшого вдосконалення інструментів стратегічного управління підприємством, зокрема, при проведенні інвестиційних операцій;
- формування необхідної інформаційно-аналітичної бази для вирішення практичних питань з реструктуризації та диверсифікації діяльності, передусім на рівні окремих виробництв, з позиції покращення економічного стану підприємства.

Система моніторингу є основою комплексної реструктуризації та диверсифікації діяльності підприємства, що здійснюється через реінжиніринг бізнес-процесів. Основна ідея реінжинірингу полягає у фундаментальному переосмисленні та радикальному перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства для досягнення корінних поліпшень в основних показниках його діяльності [7; 8].

Необхідність реінжинірингу обґрунтовується високою динамічністю сучасного ділового світу. Безперервні і досить істотні зміни в технологіях, ринках збуту і потребах клієнтів стали звичайними явищами, і підприємства, прагнучи вижити і зберегти конкурентоспроможність, змушені безперервно перебудовувати свою стратегію і тактику.

Таким чином, доцільно розвивати і розширювати можливості системи моніторингу бізнес-процесів у таких напрямках:

1. Сценарії та прогнози безпечного розвитку підприємства в рамках міждержавних, регіональних, національних і галузевих товарних ринків.
2. Аналіз і моделювання бізнес-процесів в умовах реструктуризації та диверсифікації підприємства.
3. Економічні та математичні моделі конкурентоспроможного розвитку промислових технологій та інвестиційних проектів з урахуванням комерційних ризиків, економічних, екологічних та соціальних аспектів розвитку підприємства.
4. Інтегровані інформаційні системи підтримки управління інвестиційними проектами на всьому життєвому циклі виробничих технологій та управління економікою підприємства.
5. Сумісність баз даних техніко-економічних показників і параметрів ефективності виробничих технологій, перехід на використання рекомендованих, стандартних і атестованих технологічних даних.
6. Способи реалізації енергозберігаючих технологій в умовах реального складу обладнання та застаріваючих основних засобів.
7. Інформаційна безпека, інтернет-технології.

1. *Ляшенко И.Н.* Моделирование предплановых решений в управлении производством / И.Н. Ляшенко, Н.Н. Клименюк, Д.А. Калишук, А.И. Кирилевич. — К.: Изд-во при Киев. ун-те

ИО «Вища школа», 2004. — 128 с.; 2. *Савицкая Г.В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд. — Минск: ИП «Экоперспектива», 2008. — 498 с.; 3. *Ансофф И.* Стратегическое управление; пер. с англ. — М.: Экономика, 1999. — 352 с.; 4. *Матлин И.С.* Комплекс моделей перспективного планирования / И.С. Матлин, А.А. Барлина. — М.: Наука, 2006. — 264 с.; 5. *Кузьмін О.Є.* Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, О.Й. Вівчар, Л.І. Мельник. — Стрий: Укрпол, 2005. — 250 с.; 6. *Кузьмін О.Є.* Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький. — Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. — 148 с.; 7. *Кулик Ю.Р.* Бізнес-системи у машинобудуванні: сутність, види, особливості формування / Ю.Р. Кулик // Галицький економічний вісник. — 2012. — № 1 (22). — С. 65–73.; 8. *Кулик Ю.Р.* Бізнес-система та її роль в сучасних умовах / Ю.Р. Кулик // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 4. — С. 11–16.