

**Вікторія Олександрівна ГУРОВА**

кандидат економічних наук,  
доцент,  
кафедра менеджменту,  
Донецький національний університет, м. Вінниця

**Аліса Ібрагімівна САДЕКОВА**

аспірантка,  
кафедра менеджменту,  
Донецький національний університет, м. Вінниця  
E-mail: alice260692@gmail.com

**ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ**

Гурова, В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи [Текст] / Вікторія Олександрівна Гурова, Аліса Ібрагімівна Садекова // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 1. – С. 75-82. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** У статті розглянуто питання виживання і розвитку компанії в умовах кризи. Одним із ефективних та доступних способів утримати та посилити позиції підприємства на ринку є оптимізація бізнес-процесів як на рівні галузевих стратегій створення цінності продукції або послуг, так і на рівні ключових внутрішніх бізнес-процесів. Сучасні кризи демонструють більш непередбачуваний характер та потребують інших методів оптимізації бізнес-процесів, у той час, як вітчизняні менеджери роблять фатальні помилки в цьому напрямку.

**Мета** статті – визначення ефективної в сучасних ринкових умовах технології оптимізації бізнес-процесів в умовах кризи.

**Результати.** Оптимізація бізнес-процесів у сучасних ринкових умовах та в кризовій ситуації повинна бути реалізована в декілька етапів: попередній аналіз чинної бізнес-моделі підприємства та кожної частини окремого бізнес-процесу з виявленням недоліків; виокремлення ключових бізнес-процесів в умовах кризи; розробка оптимізації бізнес-процесів за напрямками: зниження витрат, стимулювання продажів, оптимізації грошових потоків, роботи з дебіторської та кредиторською заборгованістю; контроль за виконанням усіх частин вже оптимізованих бізнес-процесів; використання експрес-методу за умови необхідності оперативних результатів.

**Ключові слова:** бізнес-процеси; оптимізація; підприємство; ключові бізнес-процеси; експрес-метод; криза.

---

**Victoria Oleksandrivna GUROVA**  
PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Management,  
Donetsk National University (Vinnytsia)  
E-mail: viktoriya\_gurova@mail.ru

**Alisa Ibrahimivna SADEKOVA**  
PhD Student,  
Department of Management  
Donetsk National University, Vinnytsia  
E-mail: alice260692@gmail.com

## **OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE ENTERPRISE IN CRISIS**

### **Abstract**

**Introduction.** *The questions of survival and development of companies in a crisis are considered in this article. One of the most effective and affordable ways to maintain and strengthen the position on the market is to optimize business processes at the level of sectoral strategies of creation of value products or services, and at the level of key internal business processes. Modern crises show more unpredictable character and require other methods of optimization of business processes, while domestic managers make fatal mistakes in this regard.*

**The purpose** of the article is to determine the effective conditions of technology to optimize business processes in conditions of crisis.

**Results.** *Optimization of business processes in today's market conditions and in the crisis conditions should be implemented in several stages: a preliminary analysis of the current business model of the company and each individual business process identification of deficiencies; singling out key business processes in a crisis; development of business process optimization following areas: cost reduction, sales promotion, cash flow optimization, work with accounts receivable and accounts payable; monitoring of the implementation of all parts of optimized business processes; usage of express method in conditions of necessary of operational results.*

**Keywords:** *business processes; optimization; enterprise; key business processes; express method; crisis.*

**JEL classification: L11, M11**

---

### **Вступ**

Одним із ефективних та доступних способів утримати та посилити позиції підприємства на ринку є оптимізація бізнес-процесів як на рівні галузевих стратегій створення цінності продукції або послуг, так і на рівні ключових внутрішніх бізнес-процесів.

Це питання вивчали такі вчені, як Борисов А., Глухов С., Гордєєв М., Коршак Н., Попова М. Скрипнюк І., Тягненко В. Вченими розглядались проблеми оптимізації бізнес-процесів з метою виходу з фінансової кризи, в галузі управління продажами та персоналом, розглянуто технології оптимізації бізнес-процесів, основні помилки та стратегії їх ефективного або неефективного використання.

Криза є серйозним випробуванням для будь-якої форми бізнесу. Більш того, вона має індивідуальний характер впливу, відповідно, як і процес оптимізації бізнес-

---

**ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2016 рік. Том 1. № 1.**

---

процесів, що є інструментом подолання кризового явища. Проте, незважаючи на попередні дослідження у цій сфері, сучасні кризи демонструють більш непередбачуваний характер та потребують сучасних методів оптимізації бізнес-процесів у той час, як вітчизняні менеджери роблять фатальні помилки в цьому напрямі.

### **Мета та завдання статті**

Метою статті є визначення ефективної в сучасних ринкових умовах технології оптимізації бізнес-процесів в умовах кризи. Завдання полягають в аналізі основних помилок, які спричиняє керівництво та менеджери підприємства, визначенні умов використання певної технології оптимізації бізнес-процесів, опрацюванні можливих наслідків та перспектив.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Бізнес-процес (БП) – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.).

Оптимальний бізнес-процес – БП, який забезпечує досягнення бізнес-цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації [3, с. 4]. Цей процес має особливе значення для компанії з великою кількістю філіалів, які спеціалізуються на обслуговуванні значної кількості клієнтів. Серед них – роздрібні мережі, страхові компанії, сервісні підприємства, великі галузеві дистриб'ютори.

Проте оптимізація бізнес-процесів не є ефективною в наступних випадках:

- у роботі дуже маленьких компаній. Для опису будуть потрібні істотні витрати, висновки часто виявляються тривіальними. Маленькі фірми мають короткий життєвий цикл процесів. Тому за період опису процесу він може змінитися, що робить виконане вже неактуальним;
- для керівників великих підприємств (5-6 тис. працівників). Для опису бізнес-процесів будуть необхідні спеціальні технології і вкрай великі витрати ресурсів і часу. Для таких підприємств застосовуються інші методи – наприклад, опис організаційно-функціональних структур;
- коли компанія не володіє внутрішніми ресурсами (відповідними менеджерами).

Слід зазначити, що в умовах кризи вітчизняні менеджери, окрім випадків, наведених вище, допускають фатальні помилки в оптимізації БП. Серед них:

- відбувається «заморожування» проектів, спрямованих на розвиток (інвестиційних проектів);
- закриття збиткових напрямків, не дочекавшись окупності;
- продаж непрофільних, неефективних або допоміжних активів;
- зменшення премій і зарплат співробітникам;
- звільнення, скорочення співробітників;
- «заморожування» внутрішніх проектів розвитку [6, с. 217].

Також при оптимізації діяльності взагалі і бізнес-процесів зокрема, як правило, відбувається чотири типи помилок:

- концентрація на несуттєвих, але психологічно значущих деталях;
- використання інтуїції замість технологій (часто просто через недостатнє розуміння);
- використання технології оптимізації процесів не за призначенням;
- особиста участь топ-менеджерів у безпосередній роботі [2, с. 1].

---

Тому доречними є деякі принципи або постулати, які слід ураховувати перед процесом оптимізації БП у сучасних ринкових тенденціях. По-перше, мається на увазі те, що в оптимізації повинна бути основа — треба зафіксувати протікання бізнес-процесів у їх поточному стані. При цьому, якщо це неможливо зробити через високий рівень мінливості БП, оптимізувати відповідно нічого не потрібно (у такій ситуації треба будувати нові БП, оцінюючи їх оптимальність, та вдосконалювати вже наявні). По-друге, оцінку оптимальності треба здійснювати від часткового до загального — виявляючи окремі недоліки, з'єднуючи їх у групи та оперативно виправляючи. Потрібно аналізувати кожну частину БП, яку виконує певний виконавець, перевіряти, що є результатом правильного виконання, які ресурси виконавець отримує на вході, наскільки оптимально їх використовує, час його роботи та тривалість виконання процедури. При підході від загального до часткового слід використовувати вже реінжиніринг. Проаналізувавши кожну частину БП, визначивши недоліки, вже можна робити висновки про оптимальність управління бізнес-процесами. В останню чергу слід розробити пропозиції по оптимізації.

Доречно розглянути наступний приклад. У компанії-постачальника обладнань для розважальних центрів скоротили майже всіх менеджерів з продажу. Причина таких дій керівників компанії — підготовка до можливого погіршення ситуації. Вони прогнозують: відсутність можливості залучення коштів на активний розвиток (у багатьох вже немає можливості взяти кредити або банки пропонують кредити під високі річні відсотки); зниження обсягів продажів; зростання цін на товари, сировину, енергоносії.

Однак такі дії призведуть лише до «стиснення» бізнесу, до скорочення клієнтської бази, до втрати цінних співробітників і, можливо, до втрати самого бізнесу власниками. Таке сприйняття дійсності пояснюється тим, що в більшості вітчизняних компаній криза розглядається менеджментом не як можливість перетворення підприємства в більш ефективне, а як тимчасову зупинку в розвитку, вимушений простій або навіть крок назад.

Позначимо основні можливості, які доступні більшості компаній:

1. Скорочення обов'язкових витрат (відмовитися від зайвих офісних площ, надлишкових компенсаційних пакетів, представницьких витрат тощо; «заморозити» виплату дивідендів, кошти використовувати для фінансування основної діяльності та обов'язкових проектів; скоротити закупівлі меблів, офісної техніки, витратних матеріалів і т.п.);

2. Оптимізація бізнес-моделі компанії (оптимізувати спільно з компаніями-контрагентами існуючий ланцюг створення цінності; визначити і використовувати можливості розвитку бізнесу «по діагоналі» в системі створення цінності — наприклад, підприємство, яке займається експрес-доставкою вантажів, при зниженні обсягів перевезень могло б само створювати для себе клієнтів, відкривши інтернет-магазин і забезпечуючи доставку вантажів з нього в точки видачі замовлень або безпосередньо споживачеві);

3. Оптимізація бізнес-процесів (виокремити і оптимізувати ключові в умовах кризи внутрішні бізнес-процеси компанії — сценарне планування, маркетинг і реалізацію, процес обслуговування клієнтів, процес закупівлі, процес управління персоналом; підібрати на ринку праці кращих фахівців — оптимізувати кадровий склад; посилити процеси контролю за витрачанням коштів, припинити зловживання і т. п.) [6, с. 217-218].

Більш докладно механізм оптимізації бізнес-процесів зображено на рисунку 1.

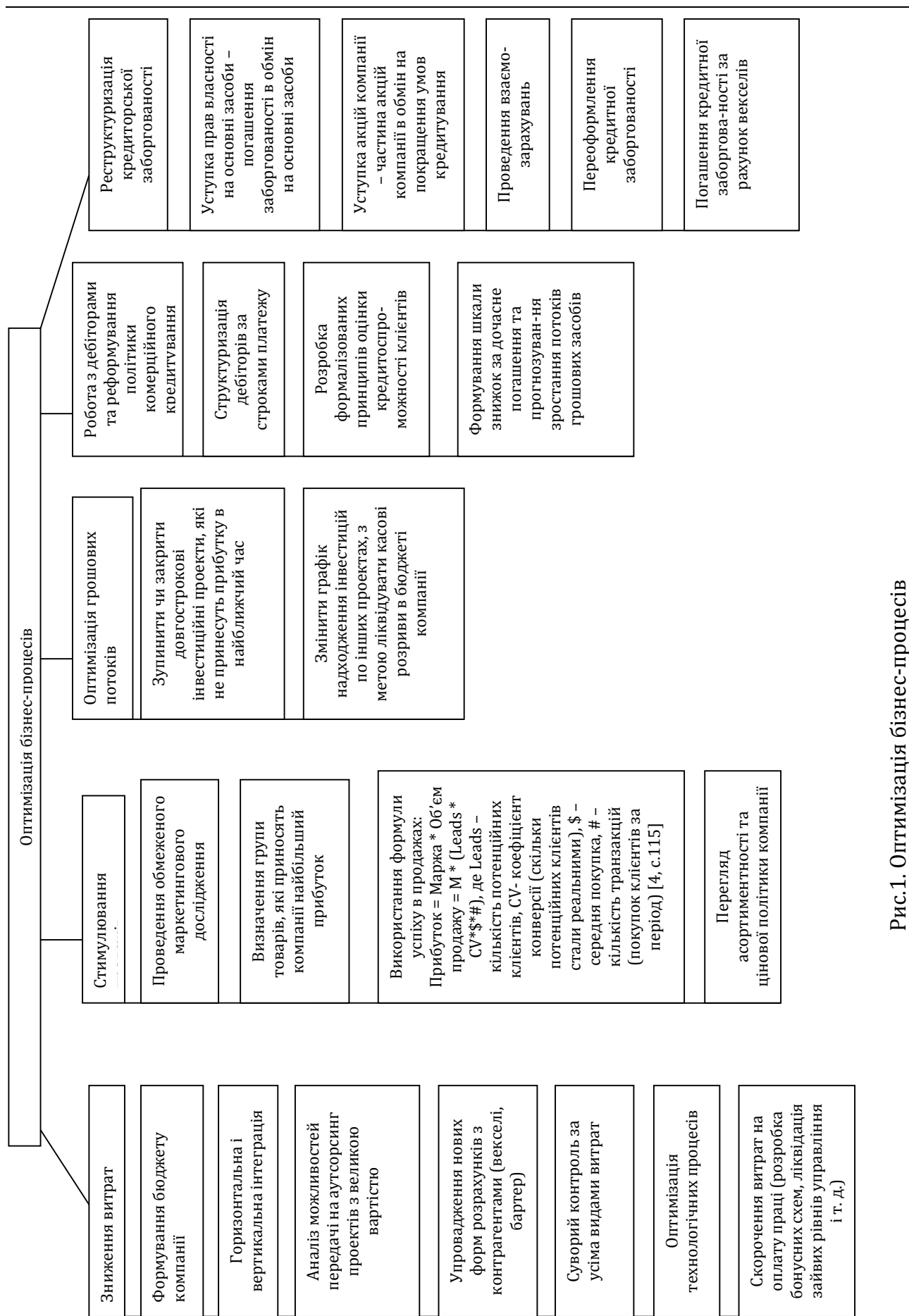


Рис.1. Оптимізація бізнес-процесів

---

Проте, якщо підприємству необхідно в короткі терміни поліпшити свою роботу: знизити витрати, скоротити виробничий цикл, зменшити кількість управлінських помилок або вжити невідкладних заходів щодо виходу з кризи, воно може використати експрес-метод оптимізації бізнес-процесів. У західній практиці вважається, що грамотне застосування цього методу дає найкращі результати, якщо компанії необхідно в короткий термін (не більше трьох місяців) поліпшити роботу підприємства і його фінансовий стан.

Експрес-метод оптимізації БП складається з наведених нижче етапів.

1. Створення команди поліпшення. Для екстреної оптимізації БП підприємства формується так звана команда поліпшення – менеджери і фахівці відділів, які добре орієнтуються в найбільш проблемних сферах роботи компанії.

2. Виділення ключових бізнес-процесів. Команда поліпшення повинна описати схему роботи підприємства, в якій відображаються всі основні БП, що відбуваються на підприємстві, і взаємозв'язок між ними. Після того, як схема буде розроблена, проводиться АВС-аналіз, в основі якого лежить правило Парето. Цей аналіз дозволяє визначити невелике число найбільш значущих БП, на які і потрібно звернути основну увагу. Для цього всі БП діляться на три групи – А, В і С. До групи А відносяться процеси, що вимагають найбільших витрат. Як правило, це 5-10 % від всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, на які припадають 75-80 % усіх витрат. До групи В входять приблизно 20 % бізнес-процесів, до яких відносяться приблизно 10-20 % витрат, і, нарешті, групу С становлять інші 60-75 % процесів – всього 5-10 % витрат підприємства. Будь-які дії щодо поліпшення роботи підприємства повинні починатися з оптимізації процесів групи А.

3. Аналіз стану ліквідних активів. Одночасно з АВС-аналізом зазвичай проводиться вивчення стану найбільш ліквідних активів. Як показує практика, наведення порядку в обліку і контролі за використанням ліквідних активів у короткі терміни (до трьох місяців) дає найбільший ефект. Важливість обліку таких активів обумовлена декількома факторами. По-перше, саме ці активи становлять найбільшу матеріальну зацікавленість для недобросовісних співробітників. По-друге, від правильної організації контролю за використанням ліквідних активів залежить можливість управління ними. Якщо інформація, яка отримується керівництвом, не відображає справжнього стану ліквідних активів, то це може привести до кризи підприємства та до банкрутства. Аналіз обліку ліквідних активів варто починати з перевірки банківських і касових операцій. Особливу увагу необхідно звернути на стан розрахунків з постачальниками і покупцями та на управління складськими запасами.

Прикладом застосування зазначеного методу є кризова ситуація в ЗАТ «Комсомольська правда» – неконтрольоване зростання дебіторської заборгованості. Після проведення аналізу існуючих БП можна приступати до оптимізації. Насамперед було впорядковано управління ліквідними активами і оптимізовані процеси групи А. На етапі поліпшення створили систему щоденної звітності, яка відображатиме інформацію про витрачання всіх видів ресурсів (у тому числі – робочого часу). Над найбільш вартісними і дефіцитними ресурсами встановили підвищений контроль. Форми звітності були розроблені командою поліпшення, потім узгоджені з менеджерами підрозділів і затверджені керівництвом підприємства. Завдяки впровадженню щоденної управлінської звітності та впорядкуванню документообігу підприємство негайно отримало низку покращень:

1. Керівництво підприємства в будь-який момент може визначити напрямок і дату витрачання будь-яких грошових і матеріальних ресурсів. Навіть якщо ці ресурси, як і

---

раніше, витрачаються нераціонально, створюється інформаційна база, на основі даних якої можна розробити методи більш оптимального управління ресурсами;

2. Завдяки введенню чіткого порядку оформлення заявок скорочуються витрати. Оскільки для витрачання будь-якого ресурсу необхідно заповнення безлічі різних документів і отримання дозволів, співробітник перестає робити зайві закупівлі ресурсів. Таким чином, заявки оформляються тільки на ресурси, які дійсно необхідні;

3. Зростає продуктивність праці, оскільки персонал завжди працює більш інтенсивно, якщо звітує за виконану роботу щодня;

4. На основі аналізу щоденних звітів співробітників (насамперед найбільш високооплачуваних) про виконану роботу виявляються важливі завдання, на які їм не вистачає часу, і завдання, вирішення яких можна делегувати більше низькооплачуваним працівникам. Оптимальний перерозподіл завдань між співробітниками дозволяє керівництву підприємства домогтися більш ефективної роботи персоналу без збільшення витрат на заробітну плату.

Отже, з накопиченням інформації докладно аналізуються витрати і на цій підставі розробляються заходи щодо їх зниження. Одним із таких заходів може стати введення більш раціональної системи планування закупівель, що дозволить зменшити кількість сировини і матеріалів на складі, знизити витрати на їх транспортування та зберігання. Таким чином, відбувається перехід від обліку витрат до управління ними.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, у сучасних тенденціях ринкових відношень в умовах кризи ефективним інструментом її подолання є оптимізація бізнес-процесів, яка має сьогодні специфічні етапи реалізації:

- попередній аналіз бізнес-моделі підприємства та кожної частини окремого бізнес-процесу з виявленням недоліків;
- виокремлення ключових бізнес-процесів в умовах кризи;
- розробка оптимізації бізнес-процесів за напрямками: зниження витрат, стимулювання продажів, оптимізації грошових потоків, роботи з дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- контроль за виконанням усіх частин вже оптимізованих бізнес-процесів;
- використання експрес-методу за умови необхідності оперативних результатів.

### **Список літератури**

1. Глухов, С. В. Управление продажами в условиях кризиса [Текст] / С. В. Глухов // Управление продажами. – 2012. – №01(62). – С. 32-41.
2. Гордеев, М. Как оптимизировать бизнес-процессы: технология [Электронный ресурс] / Михаил Гордеев, Андрей Борисов, Наталья Коршак // Корпоративная практика. – Режим доступа: <http://www.e-executive.ru/management/practices/685191-kak-optimizirovat-biznes-protsessy-tehnologiya> – 20 с.
3. Скрипюк, И. И. Краткий курс оптимизации бизнес-процессов на примере процесса продаж и управления персоналом [Текст] / И. И. Скрипюк. – Санкт-Петербург : ООО «Издательство Форум Медиа», 2014. – 45 с.
4. Парабеллум, А. Бизнес. Перегрузка [Текст] / А. Парабеллум, Н. Мрачковский/Издво Манн, Иванов и Фербер, Эксмо. – 248 с.
5. Попова, М. Как вывести предприятие из кризиса? [Электронный ресурс] / М. Попова // Финансовый директор. – Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_43/article\\_2468](http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468) – 15 с.

- 
6. Тягненко, В. В. Оптимизация бизнес-процессов предприятия как способ эффективного ведения бизнеса в условиях мирового финансового кризиса [Текст] / В. В. Тягненко // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – №23.– С. 217-222.

### **References**

1. Gluhov, S. V. (2012). Upravljenje prodazhami v uslovijah krizisa. *Upravljenje prodazhami*, №01 (62), 32-41.
2. Gordeev, M., Borisov, A., Korshak, N. (n.d.). Kak optimizirovat' biznes-processy: tehnologija. *Korporativnaja praktika*. Retrieved from: <http://www.executive.ru/management/practices/685191-kak-optimizirovat-biznes-protsessy-tehnologiya>.
3. Skripjuk, I. I. (2014). *Kratkij kurs optimizacii biznes-processov na primere processa prodazh i upravljenja personalom*. Izdatel'stvo Forum Media.
4. Parabellum, A., Mrochkovskij, N. (n.d.). *Biznes. Perezagruzka*. Izd-vo Mann, Ivanov i Ferber, Jeksmo.
5. Popova, M. (n.d.). Kak vyvesti predpriyatje iz krizisa? *Finansovyj direktor*. Retrieved from: [http://iteam.ru/publications/finances/section\\_43/article\\_2468](http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468).
6. Tjagnenko, V. V. (2013). Optimizacija biznes-processov predpriyatija kak sposob jeffektivnogo vedenija biznesa v uslovijah mirovogo finansovogo krizisa. *Aktual'nye voprosy jekonomicheskikh nauk*, 23, 217-222.

**Стаття надійшла до редакції 09.03.2016 р.**