

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ
КОНСАЛТИНГ ТА АВТОМАТИЗАЦІЮ»**

(на матеріалах підприємства ТОВ «УЛЬТРА+»)

Студента 4 курсу,
404 групи
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»,
ОП «Управління бізнесом»

підпис студента

Влад ЛУКІНЧУК

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

підпис керівника

Оксана ВЕРСТЯК

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління підприємством.....	5
1.1. Зміст та функції процесу управління підприємством	5
1.2. Методи управління діяльністю підприємств.....	13
Розділ 2. Аналіз реорганізації бізнес-процесів та моделювання.....	18
2.1. Аналіз методології моделювання бізнес-процесів.....	18
2.2. Оптимізація організації бізнес-процесів.....	26
Розділ 3. Моделювання бізнес-процесів діяльності торговельного підприємства	46
3.1. Моделювання основних бізнес-процесів торговельного підприємства.....	46
3.2. Опис допоміжних бізнес-процесів торговельного підприємства	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
Список використаних джерел	57

Вступ

Актуальність теми. У сучасному світі відбувається активний розвиток ринку комплексних інтегрованих систем автоматизації, які використовуються підприємствами та установами різного профілю та розміру. Ці системи ефективно вирішують широкий спектр задач, від управління фінансовими ресурсами до управління персоналом, адаптуючись до потреб як малих підприємств, так і великих корпорацій. Вони охоплюють усі рівні діяльності підприємства, включаючи виробничі підрозділи, цехи та ділянки.

Актуальність комплексної автоматизації для підприємств вже не викликає сумнівів. Сучасні компанії не обговорюють необхідність автоматизації, а шукають оптимальні способи її реалізації. Головне завдання полягає у виборі відповідного методу автоматизації, який ефективно відповідатиме унікальним потребам кожного підприємства.

Консалтинг залишається актуальним в сучасному бізнес-середовищі з ряду ключових причин: швидкі зміни технологій (сучасні технологічні інновації швидко змінюють бізнес-пейзаж, і підприємства шукають поради від експертів, як ефективно використовувати нові можливості), складність бізнес-процесів (зростання конкуренції та глобалізація призводять до складніших бізнес-процесів); гнучкість та адаптивність (в умовах невизначеності і змінних ринкових умов консалтинг може допомогти підприємствам виявляти гнучкість та швидко адаптуватися до нових викликів); експертна підтримка (компанії звертаються до консультантів заради доступу до спеціалізованої експертизи, яку вони можуть надати в конкретних сферах, таких як ІТ, стратегічне управління чи маркетинг) тощо.

Узагальнюючи, консалтинг є необхідним інструментом для підтримки підприємств у досягненні їхніх стратегічних цілей, оптимізації бізнес-процесів та адаптації до змін в бізнес-середовищі.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою є вивчення та аналіз методів консалтингу в контексті автоматизації бізнес-процесів.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є бізнес-процеси компанії.

Предметом кваліфікаційної роботи є методи та моделі консалтингу та автоматизації.

Структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки до кожного розділу та загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

Вступ роботи розкриває актуальність теми та мету роботи, об'єкт та предмет дослідження.

Перший розділ розкриває теоретико-методичні основи управління підприємством, а саме сутність та функції процесу управління, методи управління.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано методи і моделі реорганізації бізнес-процесів. Детально розкрито методологічні засади реорганізації бізнес-процесів.

Третій розділ присвячений моделюванню бізнес-процесів діяльності торговельного підприємства. Основним результатом кваліфікаційної роботи є побудова структурних моделей основних та допоміжних бізнес -процесів діяльності торговельних підприємств.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи обґрунтовано у висновках.

Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління підприємством

1.1. Зміст та функції процесу управління підприємством

Відповідно до ключових аспектів теорії систем, будь-який елемент, включаючи підприємство, можна вважати системою. Система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, що формують єдине ціле. Кожен елемент системи відрізняється своїми унікальними характеристиками і співпрацює з іншими, щоб забезпечити функціонування системи. Така система обмежена часом і простором, має чітко визначену структуру і взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Основна характеристика підприємства як системи полягає у його відкритості, що передбачає активну взаємодію з навколишнім середовищем. Підприємство функціонує, вибираючи зовнішні ресурси та перетворюючи їх у продукцію, яка потім повертається назад у зовнішнє середовище. Другою особливістю є його статус штучної системи, створеної для задоволення потреб людини, особливо у сфері праці. Поділ праці на підприємстві класифікується на горизонтальний та вертикальний. Горизонтальний поділ полягає у розподілі робочих операцій на конкретні завдання, в результаті чого формуються різні підрозділи, відповідальні за окремі частини виробничого процесу. Це вимагає ефективної координації дій між різними підрозділами та виконавцями для досягнення спільних цілей підприємства.

Необхідність розділення управлінської та виконавчої праці виникає внаслідок поділу праці на підприємстві. Управління, яке полягає у координації роботи інших, є складною системою, де диференціація та координація управлінської діяльності відбувається через вертикальний поділ праці.

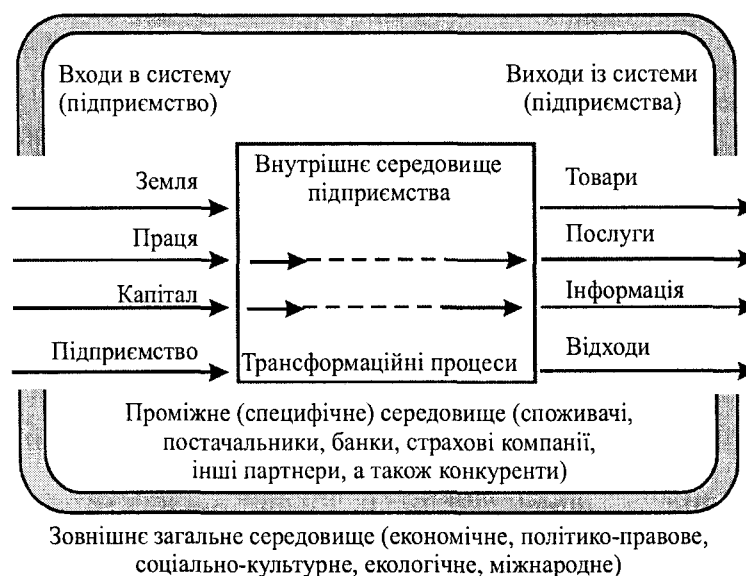


Рис. 1.1. Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем

Виробничо-господарські організації, як соціотехно-економічні системи, спрямовані на виробництво товарів або послуг, мають свою унікальну схему функціонування, що може бути представлена схематично. (див. рис. 1.2).

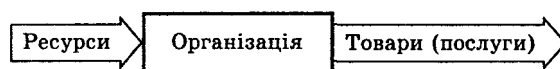


Рис. 1.2. Функціонування виробничо-господарської організації

Ефективне управління організацією вимагає координації роботи людей у межах формальних груп. Визначення управління варіюється, але багато вчених вважають, що це діяльність, спрямована на створення продуктивного середовища для людей. Гарольд Кунц і Сирил О'Доннел описують управління як процес створення ефективного середовища в формальних організаційних групах.

Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі, автори першого видання «Основи менеджменту», визначають управління як комплексний процес, який включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Цей процес важливий для формулювання та досягнення цілей організації.

Управління, як його розуміють Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі, включає в себе чітко визначені функції менеджменту, такі як

планування, організація, мотивація та контроль, проте не обмежується цими аспектами. Пітер Дракер вважає управління діяльністю, що перетворює неорганізовану групу в ефективний колектив. Управління охоплює вплив на об'єкти та процеси виробництва, вимагаючи від управлінців використання специфічних методів і підходів для досягнення цілей організації.

Управління організаціями полягає у процесі формулювання цілей та організації взаємодії різних груп людей для ефективної спільної діяльності. Воно включає координацію різноманітних дій осіб для досягнення спільних результатів. Управління відрізняється від керівництва, оскільки останнє охоплює ширший спектр діяльності, включаючи мотивацію та наставництво. Управління не обмежується одним керівником, включаючи різних управлінців, які займаються плануванням, організацією, мотивацією та контролем.

Керівництво в організаціях включає в себе мотивування, регулювання та наставництво щодо методів та способів роботи підлеглих. Управління, як кваліфікована керівна діяльність, засноване на стратегічному плануванні, ефективній організаційній структурі, розвиненій системі мотивації, та належному контролі. Цей процес залучає не тільки керівника, а й інших управлінців, які виконують різні функції та завдання в рамках загального процесу управління.

Процес управління виробництвом реалізується через взаємодію суб'єкта і об'єкта управління (рис. 1.3).

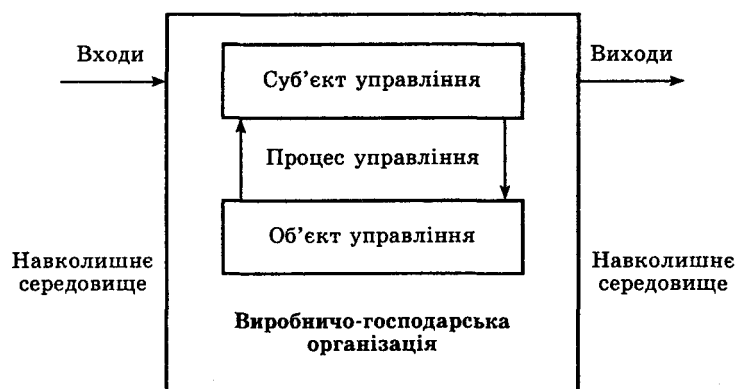


Рис. 1.3. Взаємовідносини у процесі управління виробництвом

У сфері управління організацією, суб'єкт управління - це індивід або група осіб, які визначають цілі для об'єкта управління, конкретизують їх у вигляді

завдань, передають ці завдання об'єкту управління і здійснюють контроль за їх виконанням.

Професіонали, що займаються управлінською діяльністю, відомі як управлінці або менеджери.

Об'єкт управління представляє собою комплекс соціальних, економічних та технічних ресурсів, що задіяні у виробничому процесі, утворюючи таким чином соціотехноекономічну виробничу систему.

Часто трактування об'єкта управління лише як групи людей, зайнятих у виробництві, призводить до звуження його сутності, обмежуючи вплив управління виключно до людського аспекту виробничих ресурсів. В реальності, концепція "об'єкта управління" охоплює значно ширший спектр, включаючи різноманітні складові виробничого процесу.

Інформаційний обмін між суб'єктом і об'єктом управління є ключовим для ефективного керування. Суб'єкт управління відправляє командну інформацію до об'єкта управління, яка керує його діями. У відповідь, суб'єкт отримує зворотній зв'язок з інформацією про стан об'єкта, його реакцію на вказівки та процес виконання цих вказівок.

У контексті управління, поняття "система управління" включає в себе дві підсистеми: керуючу та керовану. Часто існує невірне уявлення, де керуючу підсистему ототожнюють із суб'єктом управління, а керовану - з об'єктом управління. Однак на практиці ці підсистеми мають складніші взаємозв'язки та функціонал.

Керуюча підсистема в організації включає індивідів, які займаються управлінською діяльністю в спеціалізованих підрозділах. Ці особи відповідають за управління працівниками, технічними та економічними ресурсами, які задіяні у виробництві. Вони працюють безпосередньо у виробничих та забезпечуючих підрозділах організації. Основною функцією керуючої підсистеми є управління керованою підсистемою, яка включає всі ресурси організації (рис. 1.4).

Керована підсистема в організації охоплює всі ресурси, які використовуються у виробничих та інших діяльностях. Це включає людські

ресурси (працівники та їх здібності), матеріальні ресурси (обладнання, матеріали) та фінансові ресурси (бюджети, інвестиції). Керована підсистема становить основу діяльності організації і є предметом управління керуючою підсистемою, яка визначає стратегії та напрямки для ефективного використання цих ресурсів.

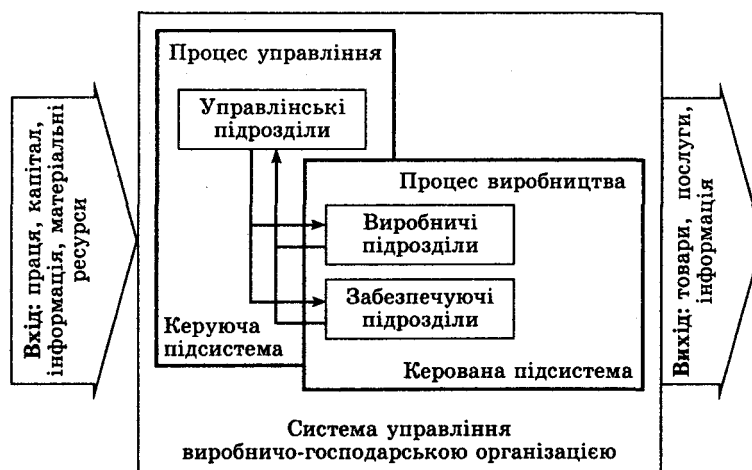


Рис. 1.4. Структура системи управління організацією

Система управління також піддається впливу зовнішнього середовища, адже вона отримує інформацію про різноманітні ресурси, необхідні для виробництва. Ця інформація може включати дані про трудові, матеріальні, фінансові, екологічні та інші аспекти, що безпосередньо впливають на процес управління.

Входи системи управління – це ті компоненти в системі управління, через які зовнішня інформація потрапляє до системи. Вони служать як точки доступу для даних, які походять із зовнішнього середовища, та забезпечують можливість їх аналізу та обробки в рамках системи управління.

Будь-яка система управління взаємодіє з оточуючим середовищем, представляючи інформацію та результати роботи виробничо-економічної системи, такі як товари, послуги, фінанси та інше.

Виходи системи управління представляють собою компоненти цієї системи, через які інформація та результати функціонування виробничо-господарської організації передаються до зовнішнього середовища.

Сучасні системи управління не виникли раптово або без попереднього контексту. Вони є результатом довгої еволюції, яка відбувалася протягом історичного розвитку суспільного виробництва.

Управління на підприємствах різняться за багатьма параметрами, такими як розмір, сфера діяльності та технологічні процеси. Проте у всіх цих різних контекстах існують загальні функції управління. Ці функції є об'єктивно зумовленими і визначають загальні напрями або сфери діяльності, які забезпечують ефективне кооперування спільної праці.

Виділяють декілька функцій управління. Для розуміння змісту кожної з них необхідно розглянути механізм функціонування найпростішої моделі штучної системи (рис. 1.5).

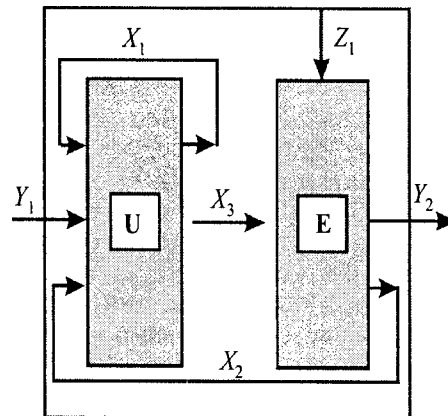


Рис. 1.5. Блок-схема функціонування найпростішої моделі штучної системи

Ця модель включає два блоки: блок U – керуючий та блок E – виконавчий.

Керуючий блок U сприймає інформацію через вхідний канал імпульс із зовнішнього середовища (Y_1) та через канал зворотного зв'язку імпульси, що стосуються його власного стану (X_1) та стану структури системи (X_2).

На основі отриманих сигналів, управляючий елемент розпочинає свою роботу. Спочатку визначається конкретне (кількісне) значення вихідного параметра Y_2 , що визначає мету системи. Далі генерується сигнал X_3 і передається виконавчому елементу (ефектору) у вигляді команди.

На блок-схемі вказано, що ефектор також отримує сигнали Z_1 з зовнішнього середовища. Це називається перешкодами, які можуть ускладнювати досягнення цілей управління.

Під впливом команди від керуючого елемента та зовнішніх перешкод ефектор активізує свою роботу. В результаті своєї діяльності він формує вихідний сигнал Y_2 . Проте перед тим, як вислати його у зовнішнє середовище, ефектор повідомляє керуючому елементу про виконання отриманої команди через канал зворотного зв'язку. Узгоджуючи отриману інформацію від ефектора з визначеною метою системи, керуючий елемент знову розпочинає свою діяльність.

Якщо результати діяльності ефектора відповідають визначеній меті, ефектор отримує команду вислати вихідний сигнал Y_2 у зовнішнє середовище. У випадку невідповідності меті, керуючий елемент формує нові команди для направлення дій ефектора. Отже, у структурі системи керуючий елемент виконує конкретні функції в залежності від досягнення поставлених цілей.

По-перше, він формулює ціль функціонування. Оскільки досягнення цієї мети можливе різними методами, керуючий елемент повинен вибрати один із них. Тут під "методом досягнення мети" мається на увазі розробка алгоритму трансформаційного процесу, а визначення методу передбачає установку послідовності операцій, тобто того, що члени трудового колективу повинні виконати для досягнення цілі. Таким чином, керуючий елемент виконує функцію планування - процесу визначення мети діяльності, прогнозування майбутнього розвитку та узгодження колективних (індивідуальних) завдань для досягнення сподіваного загального результату.

В другий ряд, кожна операція у трансформаційному процесі повинна мати відповідного виконавця, тобто бути виконаною конкретним елементом даної системи. Таким чином, реалізація трансформаційного процесу передбачає також визначення, хто саме повинен виконати конкретну операцію і як виконавці повинні спілкуватися між собою. Ці процеси відображають сутність організації як функції управління. Організація - це процес створення структури системи, розподіл завдань, повноважень та відповідальності між працівниками компанії для досягнення загальної мети її діяльності.

В третьому ряді, ефектор в системі займає підпорядковане положення. Під час трансформаційного процесу він може відмовитися виконувати свої обов'язки, визначені планом. Таким чином, для досягнення визначеної мети керівник будь-якого рівня повинен не лише планувати та організувати роботу, але і забезпечувати виконання цих завдань працівниками.

Для досягнення цього необхідно створити умови, в яких виконавці відчували б, що їхні потреби можуть бути задоволені тільки у випадку, коли досягаються цілі підприємства. Це означає, що керівник повинен ефективно виконувати функцію мотивації. Мотивація, в суті, представляє собою причину, яка підштовхує членів трудового колективу до спільних згоджених дій з метою забезпечення досягнення визначеної мети.

В четвертому відзначається, що для уникнення зовнішніх перешкод та можливих відхилень від очікуваних результатів діяльності системи, керуючий елемент повинен встановлювати параметри діяльності ефектора, вимірювати досягнуті результати роботи, порівнювати їх із запланованим обсягом та, за необхідності, коригувати діяльність. Також важливо накопичувати досвід для поліпшення процесу планування. Саме це обумовлює необхідність виконання керуючим елементом контролюючих функцій.

Ці чотири основні функції взаємодіють між собою у єдиному процесі управління. Недостатнє планування чи неефективна організація, так само як і слабка мотивація праці чи неякісний контроль, можуть негативно впливати на загальні результати діяльності фірми.

Враховуючи це, важливо підкреслити, що управління підприємством представляє собою комплекс взаємопов'язаних процесів, таких як планування, організація, мотивація та контроль, які спрямовані на формування та досягнення цілей підприємства.

1.2. Методи управління діяльністю підприємств

Функції управління реалізуються за допомогою системи методів управління. Щоб організувати і вплинути на систему так, щоб отримати необхідні результати, потрібно впливати на неї через керівний орган чи особу. При цьому для досягнення поставлених цілей необхідні певні інструменти, які забезпечують координацію дій. Ці інструменти називаються методами управління.

Методи управління - це засоби та прийоми, які використовуються для впливу на окремих працівників і колективи в цілому з метою досягнення цілей фірми, підприємства або організації.

Управління організацією фокусується на потребах і інтересах людей, зокрема матеріальних. Отже, класифікація методів управління базується на мотиваціях, які ведуть людину у її діяльності. Мотиви можна розділити на матеріальні, соціальні та примусові. Відповідно до цього, виділяють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління підприємством.

Створення систематичного впливу на колективи працівників і окремих співробітників нерозривно пов'язане із мотивацією, яка використовується для формування поведінки людей у виробничому середовищі. Отже, методи управління повинні бути орієнтовані на мотивацію, вказуючи на ті мотиви, які впливають на поведінку людей і спрямовують їх дії. Зазвичай методи поділяються на економічні, організаційно-управлінські та соціальні (соціально-психологічні).

Методи управління призначені для створення умов, які забезпечують належне функціонування управлінського процесу та ефективне використання всіх ресурсів виробництва з метою досягнення цілей організації.

Класифікація методів управління допомагає менеджерів вибирати методи або їх комбінації в залежності від природи управлінських відносин і процесів. Ефективним є використання комплексу методів. Пропуск будь-якого з них або

надмірна акцентуація лише на деяких може негативно позначитися на загальній ефективності управління в організації.

Аналіз різних методів управління вкладається у загальний стратегічний контекст. Усі зазначені підходи до управління підприємством взаємопов'язані та нерозривно взаємодіють один з одним, створюючи комплексну систему управління. Проте, основною складовою цієї системи є економічні методи, які діють як провідні фактори. Організаційні методи в свою чергу відіграють важливу роль, створюючи передумови та умови для ефективного впровадження економічних методів у практику управління.

Соціально-психологічні методи управління взаємодіють та доповнюють як організаційні, так і економічні методи, створюючи необхідний арсенал інструментів для ефективного керування діяльністю підприємства чи будь-якого суб'єкта підприємницької або іншої сфери діяльності.

Економічні методи управління орієнтовані на задоволення матеріальних інтересів учасників у виробничих процесах або будь-якій іншій сфері діяльності, за допомогою товарних і грошових відносин. Ці методи мають два аспекти в реалізації.

Перший аспект описує процес управління, що спрямований на використання економічного сегмента зовнішнього середовища, створеного на рівні держави. Основні пункти цього аспекту включають:

- розроблення системи оподаткування для суб'єктів господарювання;
- визначення ефективної амортизаційної політики, спрямованої на підтримку оновлення матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
- встановлення державними органами мінімальних рівнів заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління пов'язаний із управлінським процесом, спрямованим на використання різноманітних економічних засобів, таких як фінансування, кредитування, формування цін, застосування штрафних санкцій і тому подібне.

Соціально-психологічні методи управління спрямовані на використання мотивів соціальної поведінки людини. Сучасний рівень виробництва та зростання загальної освіти та кваліфікації працівників призводять до істотних змін у системі ціннісних уявлень та структурі мотивації працівників. Традиційні методи матеріального заохочення поступово втрачають свою пріоритетну стимулюючу роль.

Змістовність та творчий характер праці, можливості для виявлення ініціативи, громадське визнання, моральне стимулювання тощо стають все більш важливими факторами. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника стає необхідною передумовою для успішного управління виробництвом або будь-яким іншим видом діяльності.

Соціально-психологічні методи управління в практиці реалізуються через різноманітні інструменти для соціального налаштування та контролю, управління груповими взаєминами, вирішення конфліктних ситуацій, покращення умов праці і тому подібне.

Організаційні методи управління ґрунтуються на використанні мотивації примусу. Вони вживаються через інтереси працівників, які діють у спільній організації. Організаційні методи управління включають різноманітні прийоми і способи, що базуються на організаційних відносинах та адміністративній владі керівництва. Вони можуть бути розділені на регламентні та розпорядчі методи.

Суть регламентних методів полягає у створенні організаційної структури та ієрархії керування, передачі влади і обов'язків конкретним групам працівників в компанії, визначенні цілей для підлеглих і наданні методичної та інструктивної підтримки виконавцям. Розпорядчі методи управління, як правило, включають в себе організацію поточних операцій і базуються на видачі директив керівниками підприємств (організацій). Вони включають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань, контроль за виконанням.

Ефективне господарювання в основному досягається за допомогою вмілого використання економічних, соціально-психологічних і організаційних методів управління.

Методи менеджменту і функції менеджменту взаємодіють між собою і взаємопов'язані. Методи є інструментами, за допомогою яких реалізуються функції менеджменту. Важливо зазначити, що використання конкретних методів пов'язано з виконанням певних функцій. Без відповідного використання методів важко здійснити функції, і навпаки, функції менеджменту надають напрямок і необхідність використання певних методів. Таким чином, існують прямі і зворотні зв'язки між функціями і методами менеджменту, які взаємодоповнюють один одного (рис. 1.6).

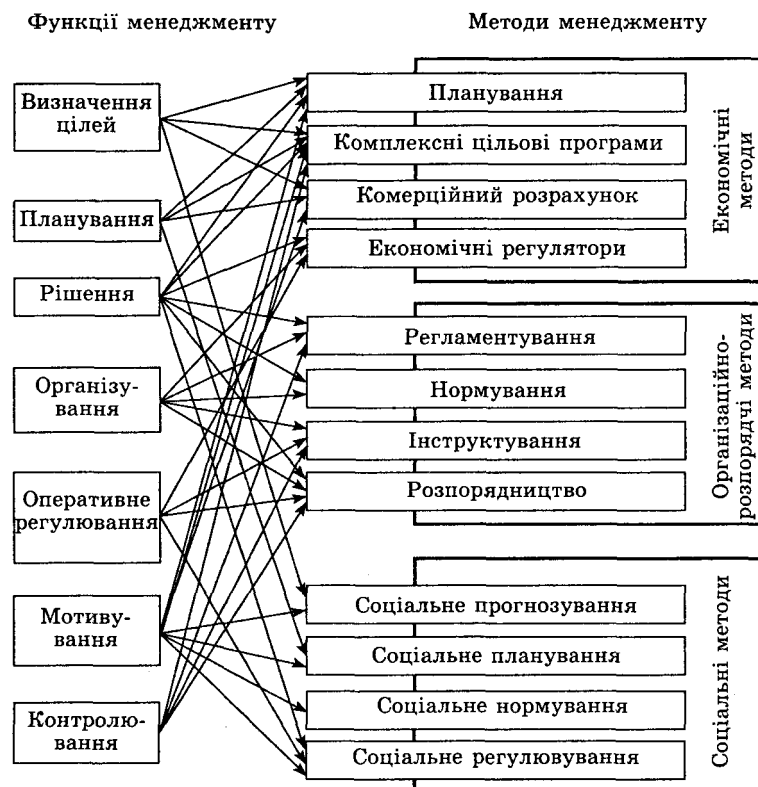


Рис. 1.6. Взаємозв'язок між функціями та методами менеджменту

Для виконання різних функцій менеджменту потрібно використовувати різні комплекси методів. Наприклад, функції "визначення цілей" і "планування" найбільше залежать від економічних методів, таких як планування і розрахунок. Це відноситься не лише до виробничо-господарської сфери, але й до соціальної сфери, включаючи соціальне прогнозування та планування. Функцію "рішення"

найкраще реалізувати за допомогою організаційно-розпорядчих методів, таких як регламентування та нормування. Також важливо зазначити, що більшість економічних методів вимагають прийняття рішень, і, отже, функція "рішення" тісно пов'язана з ними і вимагає використання соціальних методів менеджменту.

Виконання функції менеджменту "організування" вимагає встановлення обов'язків, прав і відповідальності для кожного працівника, і ці аспекти формуються в процесі цієї функції. Для забезпечення організаційних відносин в системі використовуються організаційно-розпорядчі методи. Проте лише використання цих методів недостатнє для виконання всіх завдань, пов'язаних із функцією "організування". Тому для її успішної реалізації також використовуються економічні та соціальні методи.

У ході виконання функції "оперативне регулювання" використовуються різні інструменти, такі як економічні регулятори, розпорядництво, інструктування і соціальне регулювання спрямованих на підвищення трудового зусилля індивідів, групи працівників або всього колективу в організації. Також, цю функцію можна реалізувати шляхом використання різних економічних методів, таких як комерційні розрахунки, комплексні цільові програми та економічні регулятори.

Для виконання функції "контролювання" важливо використовувати методи менеджменту, такі як планування, регламентування, інструктування і розпорядження.

В цьому контексті методи менеджменту можна розглядати як технологічні процедури, що визначають дії керівників, пов'язані з реалізацією функцій менеджменту.

Розділ 2. Аналіз реорганізації бізнес-процесів та моделювання

2.1. Аналіз Методологія моделювання бізнес-процесів

Методологія моделювання бізнес-процесів передбачає систематичний підхід до аналізу, опису, визначення та оптимізації діяльності підприємства.

Бізнес-процес – це послідовний набір взаємозалежних дій, які використовують ресурси, створюють цінність і призводять до результату. У міжнародному стандарті ISO 9000:2000 використовується термін "процес", і на сьогоднішній день ці терміни можна розглядати як взаємозамінні. Моделювання бізнес-процесів є ефективним інструментом для пошуку способів оптимізації діяльності компанії. Воно дозволяє з'ясувати, як компанія функціонує в цілому і як організована робота на кожному робочому місці. Методологія (або нотація) створення моделі бізнес-процесу включає в себе набір методів, за допомогою яких об'єкти реального світу і їх взаємозв'язки відтворюються у вигляді моделі. Для кожного об'єкта та їх зв'язків характерні певні параметри, або атрибути, які відображають основні характеристики цих об'єктів (номер, назва, опис, тривалість виконання, вартість і таке інше).

Опис бізнес-процесів проводиться з метою подальшого аналізу і можливої реорганізації. Реорганізація може включати в себе впровадження інформаційної системи, зменшення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, розробку посадових і робочих інструкцій і інші заходи. Сам по собі докладний опис процесів не завжди є корисним, адже його цінність полягає у подальшому аналізі та можливій оптимізації.

Реінжиніринг бізнес-процесів (англ. Business process reengineering) – це радикальний пересмотр і перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення максимальної ефективності виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності. Цей процес включає в себе розробку моделі "як є" бізнес-процесу, аналіз цієї моделі, а також розробку моделі "як повинно бути" для досягнення бажаного стану. Після цього розробляються і реалізуються плани переходу від

стану "як є" до стану "як повинно бути" з відповідними організаційними та нормативними документами.

Багато сучасних методологій моделювання бізнес-процесів базуються на таких основних підходах:

1. Методологія SADT (англ. Structured Analysis and Design Technique – методологія структурного аналізу і проектування) – цей підхід надає інструменти для аналізу і проектування структури та функціональності бізнес-процесів.
2. Сімейство стандартів IDEF (англ. Icam DEFinition, а Icam – це Integrated Computer-Aided Manufacturing) – ці стандарти дозволяють визначати структуру і функціональність бізнес-процесів і є основою для створення моделей.
3. Алгоритмічні мови – це методології, які використовують мови програмування та алгоритми для опису бізнес-процесів і їхнього аналізу.

Основні типи методологій моделювання і аналізу бізнес-процесів включають:

- Моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling) - для високорівневого опису функціональних аспектів бізнесу компанії. Стандарт IDEF0 широко використовується для цієї цілі.
- Опис потоків робіт (Work Flow Modeling) - використовується для опису робочих процесів і може нагадувати алгоритмічний підхід з побудовою блок-схем. Стандарт IDEF3 є прикладом такого підходу.
- Опис потоків даних (Data Flow Modeling) - використовує нотацію DFD (Data Flow Diagramming) для моделювання послідовності робіт і потоків інформації між ними.

Бізнес-процеси можна класифікувати відповідно до їхнього внеску в отримання доданої цінності продукту або послуги наступним чином:

1. Основні бізнес-процеси: Ці процеси безпосередньо спрямовані на створення, виготовлення, маркетинг і обслуговування продукту або послуги. Вони є основним джерелом доданої цінності і включають в себе

такі етапи, як виробництво, маркетинг, постачання та сервісне обслуговування.

2. **Забезпечуючі бізнес-процеси:** Ці процеси, хоч і не додають безпосередньо цінності продукту, забезпечують його нормальне функціонування та збільшують його вартість. Сюди входять фінансове забезпечення діяльності, управління персоналом, юридична підтримка, адміністрування, забезпечення безпеки, закупівля комплектуючих матеріалів, ремонт і технічне обслуговування тощо.
3. **Бізнес-процеси управління:** Ці процеси стосуються організації та координації всіх інших бізнес-процесів у компанії. Вони включають в себе управління стратегією, планування, контроль та прийняття рішень. Бізнес-процеси управління спрямовані на забезпечення ефективності та спрощення всіх інших бізнес-процесів у компанії.

Бізнес-модель представляє собою формалізований опис бізнес-процесів, який може бути виражений у різних форматах, таких як графіки, таблиці, текст або символи. Основним використанням бізнес-моделей є реінжиніринг бізнес-процесів.

Метою моделювання бізнес-процесів зазвичай є наступне:

1. **Забезпечення розуміння структури організації та динаміки бізнес-процесів.** Моделі дозволяють зрозуміти, як різні складові організації взаємодіють між собою та як відбуваються бізнес-процеси.
2. **Забезпечення розуміння поточних проблем організації та можливостей їх вирішення.** Моделі допомагають ідентифікувати недоліки та слабкі місця у бізнес-процесах і розробляти стратегії їх вдосконалення.
3. **Забезпечення спільного розуміння мети та завдань організації серед різних зацікавлених сторін,** таких як замовники, користувачі та розробники.
4. **Створення основи для формулювання вимог до програмного забезпечення,** яке автоматизує бізнес-процеси організації. Вимоги до програмного забезпечення розробляються на основі бізнес-моделі, що дозволяє забезпечити відповідність програмного продукту потребам

організації.

Бізнес-правила або правила предметної області є важливою частиною моделі бізнес-процесів. Ці правила можуть включати в себе корпоративну політику, державні закони, стандарти та інші норми, які регулюють діяльність організації. Вони формулюються у спеціальному документі і можуть бути відображені в моделях бізнес-процесів, щоб забезпечити їх відповідність встановленим стандартам і правилам.

Декомпозиція - це метод, за допомогою якого велику задачу або об'єкт розкладають на менші складові частини з використанням певного критерію. У випадку моделювання бізнес-процесів, декомпозиція може бути використана для розчленування складних бізнес-процесів на менші і більш керовані частини для полегшення аналізу та оптимізації.

Етапи опису бізнес-процесів, зазвичай включають такі кроки:

1. Визначення цілей опису: Спочатку визначаються мета та об'єктиви опису бізнес-процесу.
2. Опис навколишнього середовища (визначення входів і виходів бізнес-процесу та побудова IDEF0-діаграми).
3. Опис функціональної структури: Опис дій і дій процесу, побудова IDEF3-діаграми для подання послідовності подій.
4. Опис потоків: Визначення різних видів потоків (матеріальних, інформаційних, фінансових) та побудова DFD-діаграми для відображення потоків в бізнес-процесі.
5. Побудова організаційної структури: Опис структури процесу, включаючи різні відділи, учасників та їх відповідальності.

Ці етапи допомагають ретельно дослідити та задокументувати бізнес-процеси для подальшого аналізу і оптимізації.

Методологія IDEF0 (Integrated DEFinition for Function Modeling) використовується для моделювання функцій і інтерфейсів в бізнес-процесах. Модель, створена за допомогою IDEF0, складається з діаграм, фрагментів тексту

та глосарію, які взаємодіють між собою. Основні компоненти такої моделі виглядають наступним чином:

1. Діаграми: Головні складові моделі, на яких всі функції та інтерфейси представлені у вигляді блоків і зв'язків. Діаграми допомагають візуально подати структуру бізнес-процесів та їх взаємозв'язки.
2. Фрагменти тексту: Вони доповнюють діаграми та надають більше деталей щодо функцій і процесів, що моделюються. Текстові фрагменти надають пояснення та додаткові відомості.
3. Глосарій: Це словник термінів і понять, які використовуються в моделі. Глосарій допомагає уникнути непорозумінь і забезпечує єдність термінології.

Кожен елемент моделі може бути поділений на більш докладні компоненти на іншій діаграмі. Рекомендується завершувати моделювання, коли рівень деталізації відповідає його меті, і загальна кількість рівнів у моделі не повинна перевищувати 5-6.

Процес побудови діаграм розпочинається з представлення всієї системи як єдиного блоку, який має інтерфейси з функціями, що знаходяться поза системою. Потім цей блок, який виступає як єдиний модуль системи, деталізується на наступній діаграмі за допомогою декількох блоків, які з'єднані інтерфейсними зв'язками. Кожна більш детальна діаграма є розкладом блоку з попередньої діаграми. На кожному етапі розкладу діаграма попереднього рівня вважається "батьківською" для більш деталізованої діаграми.

На таких діаграмах не відображена явно послідовність і час. Метод має деякі недоліки, такі як складність сприйняття через велику кількість зв'язків на діаграмах і велику кількість рівнів декомпозиції, а також труднощі в узгодженні кількох процесів.

Метод IDEF3 призначений для моделювання послідовності дій та їх взаємозв'язків в межах процесів. Цей метод може бути використаний для деталізації функціональних блоків IDEF0, які не мають діаграм декомпозиції.

Діаграми IDEF3 представляють дії у вигляді прямокутників. Кожній дії присвоюється унікальний ідентифікаційний номер, який зазвичай передусе номеру її "батька" (наприклад, 1.1.). Усі зв'язки в IDEF3 є однонаправленими та організованими зліва направо.

У методі IDEF3 існують такі типи зв'язків:

1. Тимчасове передування (Temporal precedence), позначається простою стрілкою. Це означає, що початкова дія повинна завершитися перед тим, як кінцева дія може розпочатися.
2. Об'єктний потік (Object flow), позначається стрілкою з подвійним наконечником. У цьому випадку вихід вихідної дії є входом для кінцевої дії. Також початкова дія повинна завершитися перед тим, як кінцева дія може розпочатися, і потік повинен чітко ідентифікувати передаваний об'єкт.
3. Нечітке відношення (Relationship), позначається пунктирною стрілкою.

Для вираження розгалуження процесу у методі IDEF3 використовуються спеціальні блоки:

1. "І" блок, позначений символом "&".
2. "Виключне АБО" ("одне з") блок, позначений символом "X".
3. "АБО" блок, позначений символом "O".

Синхронне виконання дій "І" та "АБО" вказується подвійними вертикальними лініями всередині блоку, а асинхронне - однією лінією.

Метод IDEF3 дозволяє декомпонувати дії кілька разів, що дозволяє документувати альтернативні потоки процесу в одній моделі.

DFD (діаграми потоків даних) є корисним інструментом для моделювання бізнес-процесів. Головною метою їх використання є демонстрація того, як кожен процес перетворює вхідні дані у вихідні. Це може включати як інформаційні, так і матеріальні потоки.

На діаграмах потоків даних ви можете зустріти наступні основні компоненти:

1. Зовнішні сутності: Це матеріальні об'єкти або фізичні особи, які є

джерелами або приймачами інформації. Прикладами можуть бути замовники, персонал, постачальники, клієнти, склад тощо.

2. Системи і підсистеми: Це компоненти, що представляють різні частини системи, такі як підсистеми по роботі з фізичними особами.
3. Процеси: Процеси представляють собою дії, які перетворюють вхідні дані у вихідні відповідно до визначеного алгоритму. Це може бути, наприклад, підрозділ організації, що обробляє вхідні документи і генерує звіти, програма або апаратно реалізований логічний пристрій.
4. Накопичувачі даних: Це абстрактні пристрої для зберігання інформації, такі як бази даних або сховища даних.
5. Потoki даних: Це стрілки, які показують напрямок переміщення даних між різними компонентами системи.

Під час створення DFD діаграми важливо дотримуватися певних рекомендацій:

- Розміщуйте від 3 до 7 процесів на кожній діаграмі, щоб уникнути надмірної складності.
- Починайте з побудови контекстної діаграми, яка показує загальний вигляд системи з головним процесом та зовнішніми сутностями. Для складних систем можуть створюватися ієрархічні контекстні діаграми.
- Кожен процес може бути подальшим деталізований за допомогою окремих DFD діаграм або специфікацій, які описують алгоритми виконання завдань.
- Мови специфікацій можуть варіюватися від природних мов до візуальних мов моделювання.

DFD діаграми допомагають в моделюванні бізнес-процесів і відображенні існуючої та пропонованої структури бізнес-процесів в організації.

ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) є потужним інструментом для моделювання бізнес-процесів і систем. Він підтримує різні типи моделей, які відображають різні аспекти досліджуваної системи, включаючи організаційні, функціональні, інформаційні та моделі управління.

Важливою частиною ефективного використання ARIS є створення стандартів моделювання та встановлення методологічних фільтрів для забезпечення правильності та однорідності моделей. Нижче наведено кілька ключових аспектів стосовно ARIS та процесу створення моделей:

1. **Типи моделей:** ARIS підтримує чотири типи моделей, і кожен з них призначений для відображення певних аспектів системи. Це дозволяє користувачам створювати повний і комплексний огляд своєї організації та бізнес-процесів.
2. **Інтеграція з іншими методами та мовами моделювання:** ARIS не обмежує користувачів у використанні власних методів та мов моделювання. Це означає, що команди можуть використовувати найкращі практики та інструменти, які найбільше підходять для їхніх конкретних потреб. Наприклад, якщо UML відповідає потребам проекту, ви можете інтегрувати його в ARIS.
3. **Бізнес-модель ARIS - eEPC:** ARIS використовує розширену модель ланцюжка процесів, керованих подіями (eEPC) для опису бізнес-процесів. Ця нотація дозволяє моделювати послідовність дій у бізнес-процесі та відображати залежності між ними.
4. **Розширення об'єктами і зв'язками:** ARIS дозволяє створювати різні об'єкти та зв'язки між ними, що відображають специфічні аспекти організації. Це допомагає деталізувати моделі і забезпечувати більшу точність.
5. **Створення стандартів моделювання та методологічних фільтрів:** Для досягнення однорідності та правильності моделей, командам слід створювати стандарти моделювання та встановлювати методологічні фільтри в ARIS. Це гарантує, що всі учасники проекту дотримуються однакових правил і структури.
6. **Навчання і підготовка користувачів:** Освіта та тренінг користувачів щодо ARIS і методології моделювання є ключовими. Користувачі повинні розуміти, як користуватися інструментами та дотримуватися стандартів.

7. Зберігання та управління моделями: ARIS використовує об'єктні СУБД для зберігання моделей, що дозволяє керувати доступом і адмініструванням. Кожен проект може мати власну базу даних для зберігання моделей.

Створення моделей бізнес-процесів у ARIS є важливим етапом для оптимізації та управління бізнес-процесами в організації. Застосування стандартів, методологічних фільтрів і правильної нотації допоможе забезпечити якість та коректність моделей, що є важливим для подальшого аналізу і прийняття рішень в організації.

2.2. Оптимізація організації бізнес-процесів

У цій частині розділу розглядаються різні підходи до переорганізації діяльності підприємств. Вони описуються неформально і включають в себе принципи, правила, методи, етапи тощо, які допомагають перейти від існуючої моделі функціонування до бажаної моделі.

Важливо відзначити, що переорганізація часто плутається з іншими процесами, які можуть відбуватися на підприємстві. Фактично, переорганізація відрізняється від інших процесів навіть за загальними вихідними поняттями.

По-перше, важливо підкреслити, що переорганізація - це не те саме, що і автоматизація. Автоматизація означає лише здатність виконувати існуючі процеси більш ефективно. Це подібно до того, як асфальтування старих доріжок, які використовують корови для пасовища. Переорганізація полягає в перегляді та оптимізації процесів.

Також важливо не плутати переорганізацію з іншим поняттям, а саме "інформаційним перепроєктуванням". Інформаційне перепроєктування передбачає перебудову застарілих інформаційних систем з використанням сучасних технологій. Проте це може призвести лише до створення складних комп'ютеризованих систем, які автоматизують застарілі процеси, не вирішуючи основних проблем переорганізації.

Реорганізація не зводиться до скорочення розмірів підприємства, яке призводить до виробничого обмеження для відповідності поточним меншим вимогам ринку. Такий різкий звужений підхід спрямований на зниження продуктивності при зменшенні витрат. У відміну від цього, реорганізація прагне досягти більшої продуктивності при зменшенні витрат.

Реорганізація також не означає автоматичної зміни організаційної структури підприємства, хоча вплив цього процесу може виявити вплив на структуру. Основні проблеми, з якими стикаються підприємства, часто виникають через некоректну організацію бізнес-процесів, а не через структуру самого підприємства. Спроба поєднати нову організаційну структуру зі старими процесами може бути марною, аналогічно "переливанню зіпсованого вина в нові пляшки".

Підприємства, які намагаються подолати бюрократію, можуть подолати цю проблему не залишаючи бюрократичний апарат, але шляхом перепроєктування своїх процесів. Бюрократія часто виступає як клей, що об'єднує різні складові традиційної корпорації. Основна мета бюрократії - це вирішення проблеми фрагментованих процесів. Щоб позбутися від бюрократії та перебудувати структуру підприємства, необхідно переробити процеси таким чином, щоб вони були більш інтегрованими і координованими. Після цього підприємство може функціонувати без потреби в бюрократичних процедурах.

Існують різноманітні підходи до реорганізації підприємства, які охоплюють широкий спектр варіантів від послідовних та поступових методів поліпшення його діяльності, базованих на здоровому глузді, до більш радикальних та жорстких, що передбачають кардинальну перебудову з девізом "позбудься всього старого і розпочни з чистого аркуша". У нижчому огляді розглядаються найбільш відомі з цих підходів.

Реорганізація діяльності з використанням методики BSP. Методика BSP означає "підхід, який допомагає підприємству створити план розробки інформаційних систем, що відповідають його найближчим і майбутнім інформаційним потребам". Інформація визнається одним із ключових ресурсів і

має бути планованою на рівні всього підприємства, при цьому інформаційна система проектується незалежно від поточного стану та структури підприємства.

Методика BSP базується на аналізі інформаційних об'єктів і включає в себе 13 етапів робіт. Однією з особливостей цього підходу є виділення трьох організаційних етапів, які забезпечують запуск проекту, а саме:

1. Отримання підтримки від керівництва підприємства.
2. Підготовка до аналізу.
3. Проведення стартової наради.

На етапі 4 формується список основних діяльностей підприємства та бізнес-процесів, які включають в себе ці діяльності, і надається їх короткий опис

На етапі 5 визначаються основні класи даних, які представляють собою логічно пов'язані категорії даних.

На наступному, шостому етапі, проводиться аналіз існуючих бізнес- та системних взаємодій на підприємстві. Подібно до етапу 5, будуються наступні чотири матриці, що ілюструють використання існуючих та запланованих інформаційних підсистем:

1. Матриця "керівники - процеси" відображає основні обов'язки керівників і ступінь їх залучення в основні бізнес-процеси підприємства.
2. Матриця "інформаційні системи - керівники" показує, якими системами (існуючими або запланованими) користуються керівники.
3. Матриця "інформаційні системи - процеси" демонструє взаємозв'язок систем з бізнес-процесами підприємства.
4. Матриця "інформаційні системи - файли даних" вказує, які файли даних використовуються і якими системами.

Ці матриці допомагають виявити і розібратися у взаємодіях між різними аспектами діяльності підприємства та інформаційними системами.

На сьомому етапі проводиться інтерв'ювання керівників, використовуючи створені матриці. Під час цього інтерв'ювання вирішуються такі завдання:

1. Уточнення матриць: Відбувається перевірка та уточнення інформації, що

вже міститься в матрицях.

2. Визначення та оцінка необхідної інформації: Керівництво визначає, яка саме інформація є необхідною для ефективного управління та приймається оцінка її важливості.
3. Визначення пріоритетів потреб: Встановлюються пріоритети щодо інформаційних потреб і визначається, яка інформація є критичною.
4. Визначення поточних завдань: З'ясовується, які завдання поточно вирішуються з використанням інформаційних систем та як це можна покращити.
5. Залучення на свій бік керівництва: Спрямовується увага керівництва на важливість інформаційних систем і вплив їх вдосконалення на бізнес-процеси підприємства.

Цей етап допомагає краще зрозуміти потреби та пріоритети керівництва і підготувати план подальших дій для реорганізації інформаційних систем.

На восьмому етапі проводиться обробка інтерв'ю. Спочатку кожному виявлену проблему або точку зору фіксують, вказуючи можливі рішення, оцінюють результати запропонованого рішення, визначають потребу в інформаційній системі та визначають взаємозв'язки зі стосовними і причинними процесами.

Далі всі проблеми класифікуються на три види:

1. Проблеми, не пов'язані з автоматизацією та не впливають на інформаційні системи.
2. Проблеми, пов'язані з існуючими інформаційними системами.
3. Проблеми, пов'язані з майбутніми системами.

Проблеми першого виду передаються керівництву підприємства для прийняття відповідних рішень. Залишені проблеми сортуються за бізнес-процесами, що допомагає визначити, які саме процеси потребують уваги та покращень у майбутньому.

На дев'ятому етапі застосовуються традиційні методи для проектування архітектури інформаційної системи. Десятий етап визначає пріоритети та

послідовність реалізації цієї системи. Етап 11 включає планування модифікацій інформаційної системи з огляду на появу нових вимог. Нарешті, етапи 12 і 13 включають розробку рекомендацій, планів і формування звітності щодо проведеної роботи.

Аналіз і реорганізація діяльності підприємства проводяться на основі побудованих матриць і виявлених проблем. Зазвичай ці матриці розглядаються на рівні бізнес-функцій і деталізуються для вирішення конкретних проблем. Основні зміни в діяльності підприємства здійснюються з метою підготовки підприємства до впровадження спроектованої інформаційної системи.

Підхід CPI (Continuous Process Improvement), а також його японський аналог TQM (Total Quality Management), були успішно впроваджені для реорганізації підприємств ще в середині століття. Одним із найвражаючих результатів застосування цього підходу був підйом японської промисловості після Другої світової війни та досягнення високого рівня якості японських товарів, який випереджав багато країн.

Цей підхід і надалі активно використовується навіть у сучасний час. Свідченням цього є зростаючий обсяг застосування стандартів серії ISO 9000, які фактично підтримують і сприяють реалізації принципів Continuous Process Improvement

У цьому підході лежить очевидна концепція управління якістю продукції, де якість спрямована на задоволення поточних і майбутніх потреб споживача, вважаючи її ключовим елементом виробничого процесу. Досягнення високого рівня якості вимагає постійного вдосконалення виробничих процесів. Демінг запропонував 14 принципів, які утворюють основу теорії управління і можуть бути застосовані на підприємствах різних типів і масштабів. Хоча ці принципи не є єдиним рішенням для всіх проблем, що виникають на сучасних підприємствах, вони вважаються фундаментальними для трансформації промисловості як у Японії, так і у США.

Принцип 1: Постійне вдосконалення продукту чи послуги передбачає:

- Довгострокове планування.

- Введення нових продуктів чи послуг, використання нових матеріалів та оновлення методів виробництва та обладнання.
- Інвестиції в дослідження та навчання.
- Ближчий зв'язок зі споживачами завдяки безперервному вдосконаленню конструкції продукту та форми послуги.

Принцип 2: Наслідкування нової філософії виробництва передбачає:

- Усунення виробничого браку та помилок.
- Створення умов для заробітку співробітниками, а не отриманням грошей без відповідної праці.
- Ефективний контроль та компетентне керівництво.
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Усунення наклепу, доносів та забруднення робочих місць, включаючи засоби виробництва.

Принцип 3: Відмова від масового контролю передбачає:

- Оптимізацію виробництва замість контролю.
- Планування уникнення браку замість контролю якості готової продукції.

Принцип 4: Встановлення довгострокових партнерських відносин передбачає:

- Перехід від цінового фокусу до акценту на якості.
- Розвиток довірчих відносин між покупцями та постачальниками на основі взаємного довір'я та якості продукції.

Принцип 5: Постійне вдосконалення системи виробництва та обслуговування передбачає:

- Вбудовування якості в продукцію під час виробництва.
- Забезпечення того, що кожен новий замовлення буде виконаний краще, ніж попередній.
- Постійне вдосконалення матеріалів, навичок та знань співробітників.

Принцип 6: Навчання керівництва передбачає:

- Навчання керівників для засвоєння всіх процесів підприємства, від вихідних матеріалів до споживачів.

- Роботу керівників на різних рівнях підприємства для знання всіх аспектів виробництва.

Принцип 7: Функція керівника - керівництво, а не нагляд передбачає:

- Знання керівником всіх аспектів роботи, яку він керує.
- Бути лідером та прагнути підвищення якості продукції та послуг.
- Усування перешкод для співробітників та підтримка їх вдоволеності результатами роботи.
- Активне інформування вищого керівництва про проблеми та необхідні зміни.

Принцип 8: Усунення страху передбачає:

- Створення умов, в яких співробітники відчувають себе захищеними і можуть вільно висловлювати ідеї та питання без страху втратити роботу.
- Підтримку відкритого спілкування та відкритого обміну інформацією на всіх рівнях підприємства.
- Сприяння встановленню довіри між керівництвом та співробітниками, а також між співробітниками самими серед собою.

Принцип 9: Руїнування бар'єрів між підрозділами передбачає:

- Забезпечення інформування співробітників про проблеми, що виникають у суміжних підрозділах.
- Створення умов для спільної роботи та взаємодії між різними підрозділами підприємства.
- Розуміння того, що успіх підприємства залежить від спільних зусиль всіх його частин.

Принцип 10: Скасування гасел передбачає:

- Відмову від мотивуючих гасел і плакатів, які не сприяють покращенню якості.
- Зосередження на реальних діях та покращеннях, а не на пустих словах.

Принцип 11: Відмова від кількісних показників передбачає:

- Уникнення норм, які обмежують співробітників.
- Замість цього, спрямування на підвищення якості та ефективності

виробництва.

- Заборону оплати праці за виробіток, що може стимулювати брак та недобросовісну роботу.

Принцип 12: Підтримка професійної гордості передбачає:

- Усунення перешкод, які можуть забирати у людей професійну гордість.
- Створення умов, в яких співробітники можуть пишатися своєю роботою і бути задоволеними результатами своєї праці.

Принцип 13: Заохочення освіти та вдосконалення передбачає:

- Забезпечення можливостей для навчання та підвищення кваліфікації співробітників.
- Заохочення постійного вдосконалення та вивчення нових технологій.

Принцип 14: Необхідні дії для здійснення змін включають:

- Ініціативу внесення змін з боку керівництва середньої ланки.
- Переконавання та підтримка вищого керівництва у проведенні змін.
- Залучення співробітників до участі в процесі змін та пояснення їм необхідності цих змін.
- Створення спеціальних груп для вдосконалення якості та реалізації змін.

Так, вказані принципи підходу СРІ / TQM дійсно характеризуються орієнтацією на вимоги ринку і споживача, а також підкреслюють важливість постійного вдосконалення якості продукції чи послуги. Цей підхід покликаний забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку шляхом задоволення потреб споживача та постійного покращення процесів виробництва.

Окрім того, цей підхід передбачає створення умов для залучення та збереження кваліфікованих кадрів, а також сприяє вдосконаленню виробничих процесів та зменшенню витрат.

Цей підхід може бути особливо ефективним у стабільних умовах виробництва, коли є можливість зосередитися на покращенні якості та вдосконаленні процесів. Також він вимагає активної підтримки керівництва

підприємства та взаємодії всіх рівнів персоналу для досягнення успіху в реалізації цих принципів.

ISO 9000 встановлює стандарти для контролю якості та вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах, починаючи від проектування і розробки, і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Ці стандарти створюють рамки для забезпечення високої якості роботи підприємства, охоплюючи всі аспекти виробництва і обслуговування, включаючи постачання сировини, процеси виробництва, обслуговування клієнтів та навчання персоналу. Однак важливо зауважити, що ISO 9000 не встановлює конкретні стандарти якості для самої продукції чи послуг, а замість цього надає загальну систему управління якістю для підприємства.

ISO 9000, складаючись зі стандартів 9000, 9001, 9002, 9003, 9004, ставить два ключових завдання перед підприємствами:

1. Забезпечення наявності та документування відповідного бізнес-процесу.
2. Забезпечення можливості вимірювання якості цього процесу. Стандарт ISO 9001 є найбільш повним і конкретизованим визначенням системи забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу продукту чи послуги, і включає ряд елементів, які можна коротко описати у відповідній табл. 2.1.

Процедура сертифікації підприємства за стандартом ISO 9000 складається із трьох основних кроків:

1. Впровадження стандартів на підприємстві, що включає розробку та запровадження ряду заходів та процесів, які визначені стандартами.
2. Проведення самої сертифікації, яка виконується акредитованими органами ISO.
3. Періодичні перевірки підприємства (зазвичай двічі на рік) на відповідність стандартам.

Важливо зазначити, що сертифікація за стандартом ISO 9000 є добровільною і залежить від рішення самого підприємства. Зазвичай, головною мотивацією для сертифікації є вимоги з боку замовників, таких як NASA або

Міністерство оборони США. Крім того, наявність сертифіката може стати обов'язковою для участі підприємства у міжнародних тендерах, укладання державних контрактів, а також отримання спеціальних умовних кредитів та страхових полісів.

Таблиця 2.1

Модель забезпечення якості товару в стандарті ISO 9001

Назва складової	Зміст складової
Обов'язки керівників	Секції стандарту, які обговорюють компетентність адміністрації.
Система забезпечення якості	Розподіл питань формування політики і відповідальності за управління якістю
Аналіз контактів	Роботи з виявлення вимог споживачів
Управління проектуванням	Обов'язкові елементи процесу проектування та розробки нової продукції
Управління документами та базою даних	Вимоги до управління документами та базою даних, що відносяться до якості
Закупівля	Вимоги до контролю якості закуповуваних матеріалів
Управління постачанням продукції	Вимоги до транспортування та постачання продукції
Маркування та супровід	Вимоги щодо маркування та супроводу продукції
Управління технологічними процесами	Вимоги з управління процесами виробництва, монтажу та технічного обслуговування
Перевірки і випробування	Вимоги щодо проведення перевірок та випробувань якості

Управління вимірювальними приладами і випробувальним обладнанням	Вимоги до вибору, контролю, калібрування та обслуговування перевірочного, вимірювального й випробувального устаткування
Склад перевірок та випробувань	Вимоги щодо складу перевірок та випробувань по кожному продукту, та до критерію відбраковування
Управління бракованої продукцією	Вимоги щодо повернення бракованої продукції
Виправні і попереджувачі заходи	Основні заходи щодо попередження та виправлення браку
Завантаження-розвантаження, зберігання, упакування, консервація і постачання	Вимоги до кожному продукту
Контроль документації по якості	Вимоги щодо ведення документації, яка стосується якості
Внутрішній аудит якості	Вимоги до проведення внутрішнього аудиту якості
Навчання	Вимоги до управління підготовкою і підвищенням кваліфікації персоналу, та до забезпечення необхідного навчання
Технічне обслуговування	Вимоги до проведення ТО
Статистичні методи	Вимоги щодо вибору і застосування відповідних методів

BPR, або реінжиніринг бізнес-процесів за Хаммером і Чампі, представляє собою стратегічний підхід до управління, який полягає в фундаментальному перегляді і радикальному перепроєктуванні бізнес-процесів компаній з метою внести суттєві поліпшення в такі ключові показники як витрати, якість, обслуговування та часові рамки.

Перше ключове слово - "фундаментальне". BPR (реінжиніринг бізнес-процесів) вимагає організаторів виробництва задавати собі основні питання, що стосуються операцій компанії: Чому ми виконуємо певні дії, і чому саме цей спосіб, а не інший? Ці фундаментальні питання спонукають людей переглянути незаявлені правила і припущення, які лежать в основі управління бізнесом. Ці правила часто можуть бути застарілими, неточними або несумісними з конкретною ситуацією, але спочатку вони вбудовані в багато процесів. Тому BPR починається з відкидання всіх припущень і виходу за межі існуючих даних. Наприклад, питання "Як ефективно перевіряти кредитоспроможність клієнта?" передбачає, що така перевірка є обов'язковою. Проте в багатьох випадках витрати на таку перевірку можуть перевищувати втрати від неплатежів, які ця перевірка призначена запобігати. Тобто під час реінжинірингу спочатку визначається, що має робити компанія, а потім - як це має бути зроблено. BPR не приймає нічого як дану істину. Він ігнорує існуюче і фокусується на тому, що повинно бути. Друге ключове слово у цьому визначенні - "радикальне". Радикальне перепланування означає глибоку трансформацію, не обмежену поверхневими змінами. Це не просто поліпшення, модернізація або модифікація бізнесу, а фактично новий підхід до створення бізнес-процесів. BPR - це, майже кажучи, винахід бізнесу з нуля, де старе відкидається, а замість нього створюються абсолютно нові методи та підходи до виконання роботи.

Третє ключове слово - "різкі". При BPR не обмежуються незначними змінами, а різко (у рази і порядки) підвищують продуктивність та поліпшують якість. Наприклад, якщо компанія має досягти лише 10% підвищення продуктивності та поліпшення обслуговування клієнтів, це можна зробити за допомогою традиційних методів, таких як мінімальні налаштування та програми підвищення якості. Однак BPR застосовується, коли необхідні різкі покращення, які вимагають радикальних змін, а не лише косметичних корекцій. BPR передбачає перегляд і перетворення всієї системи, не обмежуючись мінімальними зусиллями.

Четверте ключове слово - "процеси". Це - найважливіше слово в цьому визначенні і, в той же час, найбільш складне для розуміння, оскільки більшість орієнтовані не на процеси, а на завдання, робочі місця, персонал. Під бізнес-процесом розуміється послідовність дій, яка отримує на вході дані різних типів і видає як результат продукт чи послугу, яка має цінність для споживача. Процес виконання замовлення на вході отримує замовлення і видає результат замовлені товари, тобто доставка замовлених товарів споживачу є тією цінністю, яку створює процес. Багато компаній сьогодні розглядають окремі завдання, які складають цей процес, такі як оформлення замовлення або отримання товарів на складі, і часто втрачають з уваги головну мету - доставку товарів в руки замовника. Окремі завдання, що становлять частину цього процесу, безумовно важливі, але для замовника немає значення, якщо весь процес в цілому не працює - тобто не забезпечує доставку товарів.

Автори виділяють три типи компаній, які визнають необхідність BPR. По-перше, це компанії, які опинилися в складному становищі. У них немає іншого виходу, оскільки їхні витрати значно перевищують витрати конкурентів, а обслуговування клієнтів викликає негативні реакції та скарги. По-друге, це компанії, які ще не опинилися в складному становищі, але їхнє керівництво має достатньо бачення, щоб передбачити, що проблеми можуть виникнути: нові конкуренти з'являються, клієнти ставлять нові вимоги, змінюється правове чи економічне середовище. Ці компанії мають досить стратегічного мислення, щоб розпочати реінжиніринг ще до того, як виникнуть серйозні труднощі. Третій тип компаній - це ті, які знаходяться на вершині успіху. У них немає помітних проблем навіть в даний момент і в майбутньому, але їхнє керівництво завжди налаштоване амбіційно і агресивно і прагне збільшити свій відрив від конкурентів, роблячи їхнє життя ще складнішим. Ознакою справжнього успіху компанії є готовність відмовитися від того, що принесло їй успіх протягом тривалого часу. Справжньо успішна компанія ніколи не задовольняється поточним станом речей і якістю своєї роботи, і завжди готова відмовитися від усталених практик в надії і пошуку кращого.

Відмінності між цими трьома типами компаній можна наочно проілюструвати за допомогою таких образів:

1. Перший тип компаній, які опинилися у важкому становищі, можна порівняти з розбитим автомобілем, який врізався в стіну і лежить в руїнах, без можливості рухатися далі.
2. Другий тип компаній, які відчують наближення проблем, подібні до корабля, який рухається на крейсерській швидкості, але в бортових вогнях бачить щось, що наближається до нього. Вони розглядають можливість зіткнення з перешкодою і виявляють ознаки обережності.
3. Третій тип компаній, які перебувають на вершині успіху, можна прирівняти до автомобіля, який рухається по сонячному дню і не бачить жодних перешкод на своєму шляху. Вони вважають, що це найкращий момент зупинитися і побудувати стіну для інших, оскільки вони не відчують небезпеки чи конкурентів.

Ці образи демонструють різний стан і підходи цих компаній до вирішення своїх завдань і проблем.

Переосмислення бізнес-процесів, як вказано, може призвести до створення різних форм процесів, але вони часто мають спільні характеристики і властивості. Ці загальні риси не обмежені конкретною галуззю виробництва і не залежать від індивідуальних особливостей конкретного процесу. Багато з того, що стосується автомобільної компанії, яка переосмислює свої процеси, також може застосовуватися до страхового товариства або магазину.

Не дивно, що на різних підприємствах під час впровадження BPR спостерігаються подібні зміни. Це пояснюється тим, що індустріальна модель підприємства, навіть після проведення BPR, має свої початкові передумови. Ця модель базується на припущенні, що працівники мають низьку кваліфікацію і обмежені можливості для навчання. Тому їм пропонуються дуже прості завдання. Адам Сміт також стверджував, що люди працюють найбільш ефективно, коли їм доручається лише одне добре зрозуміле завдання. Однак для координації цих простих завдань необхідні складні процеси.

Таким чином, протягом останніх двох століть підприємства вважали за норму неефективність і високі витрати, пов'язані зі складними процесами, необхідними для об'єднання простих завдань. BPR виходить за межі цієї моделі та стверджує, що для досягнення високої якості, обслуговування, гнучкості та ефективності процеси повинні бути простими.

Нижче подані загальні риси та особливості переосмислення бізнес-процесів:

1) Декілька окремих робіт об'єднується в єдиний процес як ключова особливість перепроєктування бізнес-процесів. Тепер багато завдань, які раніше виконувалися окремо, об'єднуються і виконуються одним фахівцем або групою фахівців в рамках одного підрозділу, які мають повну відповідальність за виконання всього процесу. Хоча можуть виникати певні проблеми, пов'язані з розподілом завдань і спричинювати затримки та помилки, вони зазвичай є меншими, ніж проблеми, що виникали раніше при розділі завдань між різними підрозділами. Важливою є та обставина, що тепер кожен працівник знає, за що саме він відповідає щодо швидкого та точного виконання роботи.

Отримана вигода від впровадження інтегрованих процесів та відповідальних працівників може бути надзвичайною. Підприємство може позбавитися від помилок, затримок та додаткової роботи, пов'язаної із проблемами при розподілі завдань. Зазвичай процес, орієнтований на такого працівника, виконується вдесятеро швидше, ніж його конвеєрна версія. Більше того, оскільки новий процес генерує менше помилок і непорозумінь, підприємство не потребує додаткових працівників для їх виправлення.

Крім того, інтегрований процес потребує менше адміністративної роботи. Завдяки залученню працівників, які мають нові повноваження, контроль за ними стає меншим. Замість цього підприємство спонукує цих співробітників до пошуку нових творчих шляхів скорочення тривалості робочого циклу та витрат при виробництві якісного продукту або послуги. Ще однією перевагою інтегрованих процесів є поліпшення якості управління: з меншою кількістю

людей у таких процесах стає легше розподіляти завдання та контролювати їх виконання.

2) Виконавці приймають рішення. Підприємства, які проводять реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), оптимізують процеси не лише на горизонтальному рівні (де співробітники виконують послідовні завдання), але і на вертикальному рівні. Вертикальна оптимізація передбачає, що там, де раніше працівники зазвичай зверталися до керівництва для прийняття рішень, тепер вони самостійно вирішують ці питання. В процесі реінжинірингу прийняття рішень стає невід'ємною частиною роботи, і тепер виконавці самі відповідають за ту частину роботи, яку раніше виконувало керівництво.

Методологія масового виробництва припускає, що робітники, які фактично виконують роботу, не мають часу і бажання контролювати її виконання, і також вони не мають достатньої компетентності, щоб приймати рішення стосовно своєї роботи. Саме ця припущення приводило до практики створення ієрархічних управлінських структур на виробництві. Бухгалтери, аудитори і контролери фіксували виконання роботи, проводили перевірки і контроль, а керівництво контролювало своїх підлеглих, розглядаючи виняткові випадки і приймаючи рішення в них. Цю припущення потрібно відкинути. Переваги вертикальної оптимізації бізнес-процесів включають у себе зменшення затримок, зниження витрат на управління, підвищення рівня взаємодії з клієнтами та розширення повноважень.

3) Етапи процесу виконуються відповідно порядку, де кожен етап розпочинається після завершення попереднього, утворюючи визначену лінійну послідовність виконання. Реінжиніринг процесів звільняє цей процес від обмежень лінійності, розташовуючи етапи в послідовності, яка є більш оптимальною. Це сприяє прискоренню роботи процесів з двох основних причин. По-перше, багато етапів можуть виконуватися одночасно. По-друге, зменшується інтервал часу між початком та завершенням виконання процесу, що в свою чергу знижує ймовірність потреби в повторній обробці робіт через застарілу інформацію або невідповідності з раніше виконаними завданнями.

4) Існують різні версії одного й того ж процесу. Традиційні (стандартизовані) процеси спрямовані на масове виробництво продукції для широкого ринку. Усі вхідні дані обробляються однаково, що призводить до виробництва однотипної продукції. Однак сучасні вимоги вимагають різних версій того самого процесу, кожна з яких налаштована під конкретні вимоги різних клієнтів, вхідних даних тощо.

Традиційні процеси, як правило, складні, оскільки вони мають враховувати багато різних ситуацій, включаючи виняткові випадки. На відміну від цього, процес, розкладений на різні версії, є простим, оскільки кожна версія обробляє лише "свої" випадки, а особливі ситуації і винятки виключаються.

5) Роботу виконують там, де її найбільше доцільно виконувати, незалежно від організаційних структур. В традиційних підприємствах робота розподіляється між спеціалізованими відділами: бухгалтери рахують гроші, а відділ постачання займається закупівлею товарів. Наприклад, коли бухгалтерам потрібні нові олівці, вони звертаються до відділу постачання. Відділ постачання шукає постачальників, узгоджує ціни, складає замовлення, перевіряє товар і оплачує рахунок. Цей процес є складним і включає в себе декілька різних відділів, що призводить до додаткових витрат на обробку документів і координацію всього процесу.

Однак одна компанія виявила, що її внутрішні витрати на закупівлю батарейок вартістю 3 долари обійшлися їй у 100 доларів, і 35% всіх замовлень на товари коштували менше 500 доларів. Ця ситуація не влаштувала компанію, і вона вирішила передати відповідальність за закупівлю товарів споживачам цього процесу. З інших слів, бухгалтери тепер самостійно закупають свої олівці, і те ж роблять інші співробітники. Вони знають, з ким звертатися і яку ціну платити, оскільки відділ постачання вже узгодив умови з постачальниками. Це призвело до швидшого і більш простого обслуговування замовлень, і тепер компанія витрачає набагато менше коштів (не 100 доларів) на обробку замовлень.

Іншими словами, після реінжинірингу процесів зв'язки між процесами можуть різко відрізнятись від початкових, і робота може бути розподілена поза межами організаційних структур для більш ефективного виконання процесу. Оскільки значна частина роботи, виконуваної підприємствами, полягає в інтеграції взаємопов'язаних компонентів, виконуваних різними відділами, виносити роботу за межі організаційних структур може усунути потребу в такій інтеграції.

б) Зниження обсягу робіт з перевірки та контролю є важливою частиною реінжинірингу процесів. Традиційні процеси часто включають багато операцій з перевірки і контролю, які, хоча і не створюють нових цінностей, є необхідними для забезпечення дотримання правил і вимог. Наприклад, під час звичайного процесу закупівлі відділ постачання може перевіряти підпис особи, що робить замовлення (для переконання, що вона має на це право), а також перевіряти наявність коштів на рахунку даного відділу. Всі ці перевірки мають на меті запобігти неналежним закупівлям. Хоча ця мета може бути важливою, багато підприємств не усвідомлюють витрат, пов'язаних з суворим контролем. Усі ці перевірки вимагають часу і зусиль, і в деяких випадках вони можуть займати більше часу, ніж сам процес закупівлі товару (іноді витрати на перевірку можуть бути вищими за вартість придбаних товарів).

У перепроєктованому процесі застосовується більш збалансований підхід до контролю. Замість того, щоб негайно перевіряти кожну операцію, використовується груповий або відкладений контроль. Такі системи контролю більш терпимі до незначних порушень, переносять момент їх виявлення на більш пізній термін або аналізують сукупність дій, а не кожну окрему. Проте перепроєктовані системи контролю виявляються вигідними, незважаючи на можливе збільшення кількості порушень, наприклад, зниженню витрат і інших незручностей, пов'язаних з самим контролем.

7) Мінімізація узгоджень - це ще один важливий аспект реінжинірингу процесів, який допомагає зменшити зайву роботу. Узгодження означає

необхідність спілкування та узгодження інформації між різними точками контакту в процесі, і це може призводити до суперечливостей і затримок.

Наприклад, в процесі оплати рахунків у компанії Ford були три точки контакту з постачальниками: відділ постачання мав замовлення, відділ отримання товарів мав документ на отримання товару, і відділ оплати рахунків мав рахунок. Ці три точки контакту створювали можливість для виникнення суперечливої інформації: замовлення могло не відповідати документу на отримання або рахунку, інші два документи також могли містити розбіжності. Вилучивши один з документів (рахунок), компанія Ford скоротила кількість точок зовнішнього контакту до двох, і, відповідно, зменшила імовірність виникнення суперечливої інформації втричі. Це призвело до уникнення зайвої роботи з перевірки і узгодження, яку раніше виконували при оплаті рахунків.

8) Відповідальний менеджер виступає як єдина точка контакту в процесі. Ця роль важлива у випадках, коли процес дуже складний або розкиданий у просторі і неможливо, або дуже важко, для однієї особи або невеликої групи людей інтегрувати всі його етапи. Відповідальний менеджер виступає в ролі посередника між складним процесом і замовником, і відповідає за виконання всього процесу, навіть якщо насправді він не виконує всі етапи самостійно. Для цього він повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, які використовуються співробітниками, що реально виконують процес, і мати можливість зв'язатися з ними, якщо потрібна їхня допомога або відповіді на питання.

9) Поєднання централізованих та децентралізованих операцій є важливою складовою реінжинірингу процесів і дозволяє підприємствам отримувати переваги обох підходів в одному процесі. Інформаційні технології дозволяють підрозділам діяти як автономними одиницями, одночасно користуючись перевагами централізації.

Зокрема, надання торговим представникам на місцях ноутбуків, з'єднаних за допомогою модемів з головним відділенням, дозволяє їм отримувати негайний доступ до інформації, збереженої в центральному офісі. У той же час,

програмне забезпечення, що використовується цими торговими представниками, включає засоби контролю, які не дозволяють їм встановлювати неприйнятні ціни або умови доставки, які підприємство не може виконати. За допомогою цієї технології, підприємства можуть перепроєктувати процес продажу для покращення контролю за цінами та умовами продажу.

Подані приклади і характеристики, які були наведені, не свідчать про те, що всі перепроєктовані процеси однакові або що перепроєктування процесу - це рутинна і стандартна справа. Фактично, створення нового плану виконання процесу вимагає глибокого розуміння самого процесу, творчого підходу та здатності до стратегічного мислення.

Розділ 3. Моделювання бізнес-процесів діяльності торговельного підприємства

3.1. Моделювання основних бізнес-процесів торговельного підприємства

Структуру торговельної компанії можна зобразити у вигляді контекстної схеми, яка показана на рисунку 3.1. У цьому схематичному зображенні визначено вхідну та вихідну інформацію, а також виконавці різних завдань, пов'язаних з діяльністю компанії.

Вхідною інформацією для діяльності торговельного підприємства є наступні дані:

- Інформація про ринок товарів, які продує підприємство.
- Потреби споживачів.
- Плани контрагентів.
- Платежі від споживачів.
- Статус рахунків для оцінки можливості проведення різних операцій.

Вихідною інформацією в роботі торговельної компанії є такі дані:

- Платежі постачальникам за отриманий товар.
- Платежі перевізникам за доставку товару на склади та до кінцевих споживачів.
- Документація, що стосується товару.
- Документація, яка відноситься до послуг.

Виконавці різних завдань в компанії представлені як вхідні стрілки в нижній частині контекстної схеми, і це включає:

- Персонал.
- Інфраструктуру.

- Зовнішніх контрагентів.

У верхній частині контекстної схеми вказані стрілки, що показують ресурси, які контролюють торгові операції, такі як заявки від споживачів, запити на інформацію, регламенти і т. д.

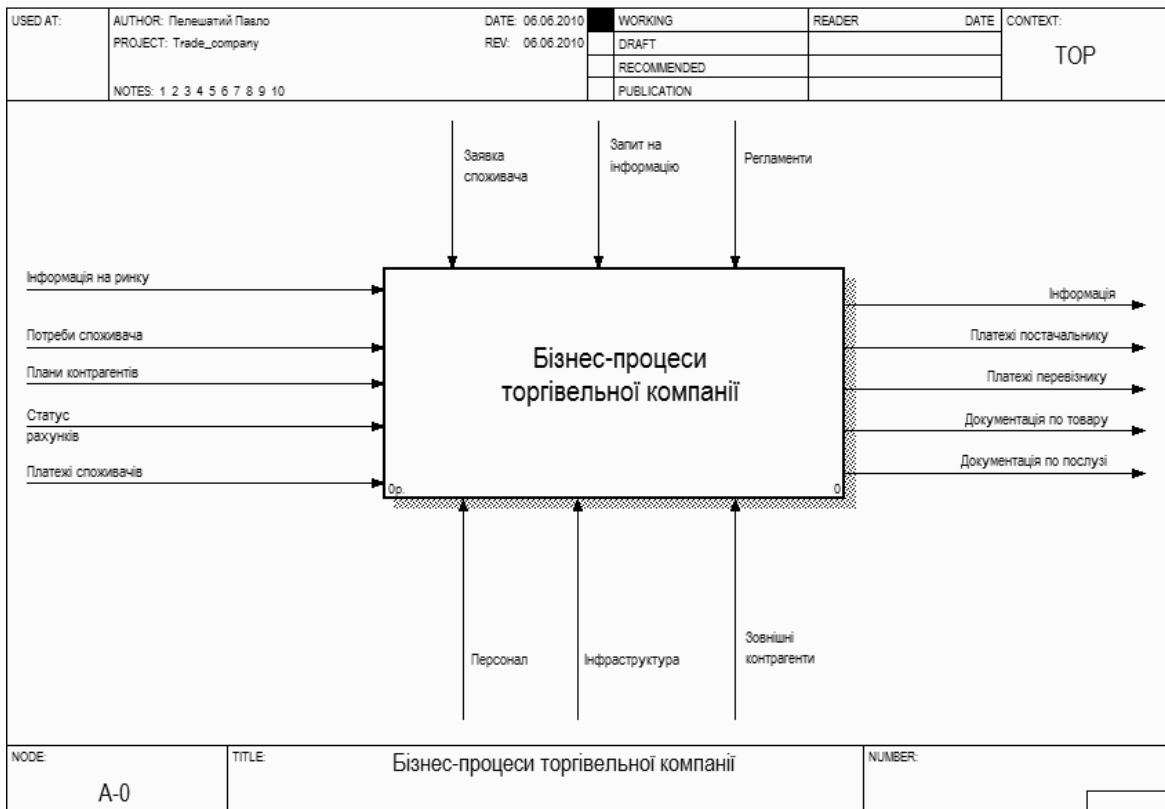


Рис. 3.1. Контекстна діаграма бізнес-процесів

Розглядаючи моделювання бізнес-процесів торгівельної організації, можна розділити його на такі етапи:

- Бізнес-процес, пов'язаний з інформаційним забезпеченням споживача
- Постачання товарів споживачам
- Надання користувачам послуг

Проведення декомпозиції відповідно до цих завдань дозволить більш детально вивчити взаємозв'язок компонентів бізнес-процесу торгівельної компанії.

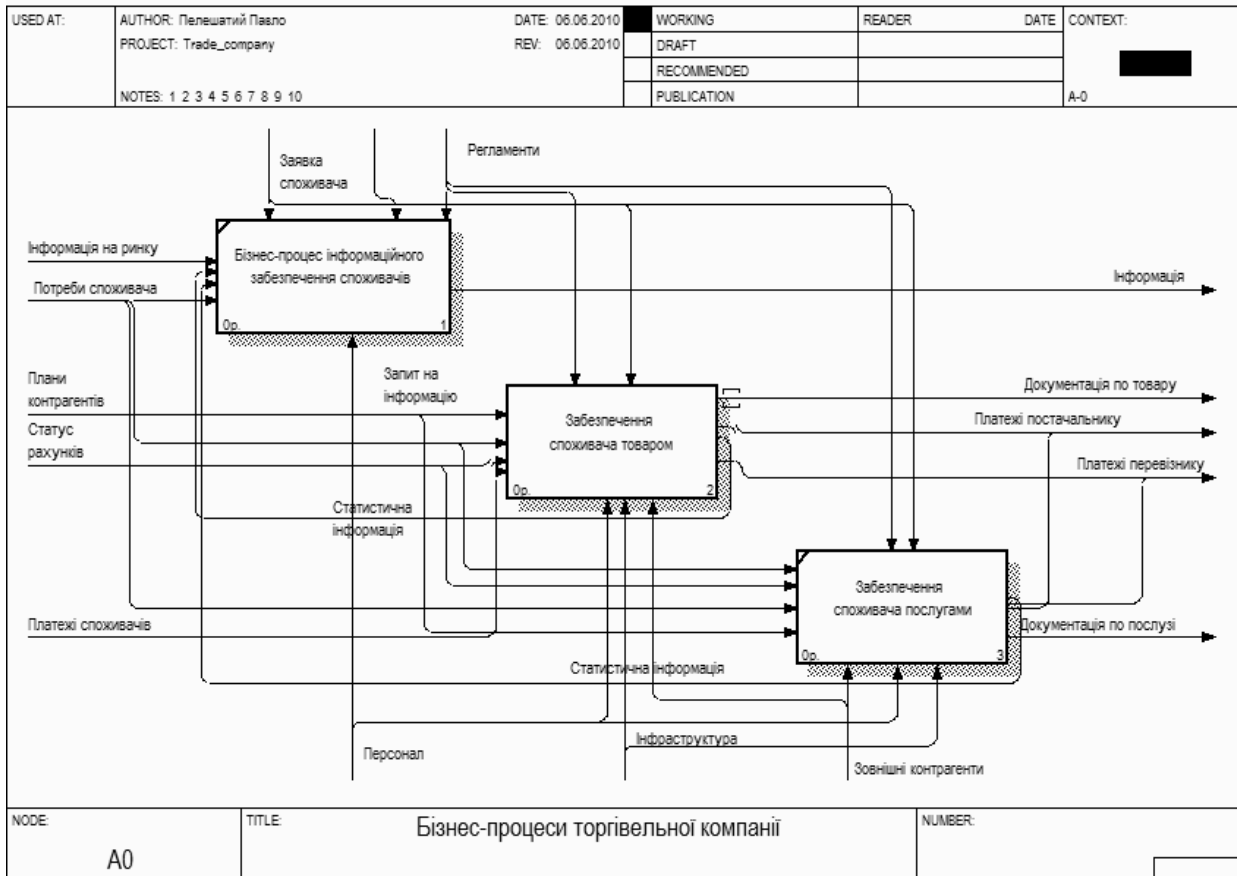


Рис. 3.2. Діаграма верхнього рівня

Однією з найважливіших функцій торгівельного підприємства є забезпечення споживача необхідними товарами. Тому розкладання завдань на компонент "Забезпечення споживача товаром" дозволяє вивчити закономірності всіх етапів, пов'язаних із закупівлею та продажем товарів.

Розглянемо компоненти функції "Забезпечення споживача товаром" (зображені на рисунку 3.3):

1. Керування постачанням товарів для споживачів. На цьому етапі проводиться аналіз потреб споживачів, вивчення їхніх вподобань та платоспроможності. Підприємство також аналізує фінансовий стан і плани своїх контрагентів.
2. Закупівля та відправлення товару перевізникові. Після оцінки фінансових можливостей, потреб споживачів і партнерів, підприємство розробляє план замовлень на місяць і створює графік доставки. Автоматизований

процес складання графіку перевезень допомагає уникнути переповнення складських приміщень і, отже, знижує витрати.

3. Доставка товарів споживачам. Після отримання замовлення від споживачів, підприємство забезпечує доставку обраного товару.
4. Приймання товарів. При доставці товару до споживача останній отримує всю супровідну документацію.

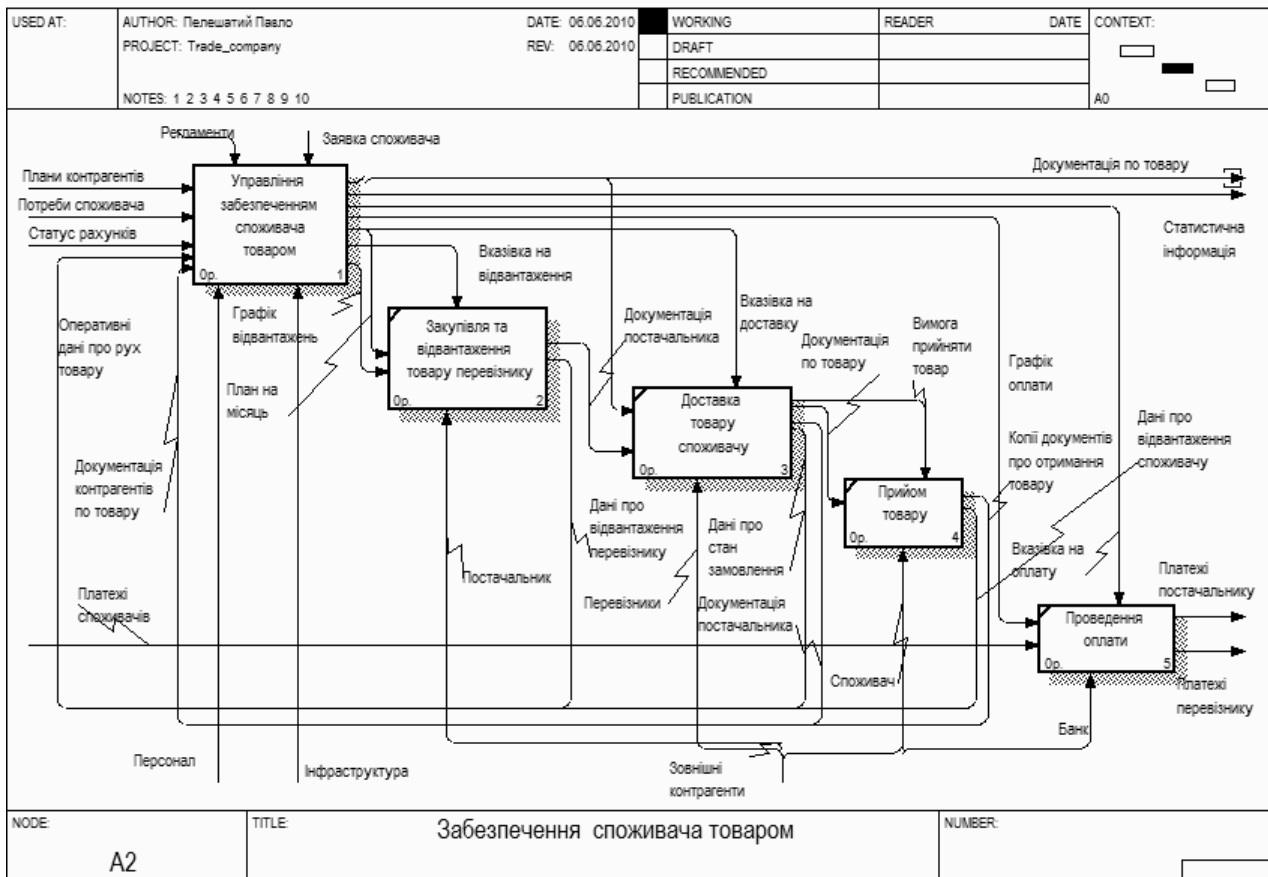


Рис. 3.3. Декомпозиція задачі «Забезпечення споживача товаром»

Отже, можна підкреслити, що детальний аналіз та систематичний опис бізнес-процесів є важливим кроком для розуміння внутрішньої динаміки та ефективного функціонування підприємства. Висвітлені процеси, їхні взаємозв'язки та визначені ролі учасників відображають ключові аспекти організаційної діяльності. Описані бізнес-процеси становлять основу для подальших аналізів, оптимізації та стратегічного планування, сприяючи підвищенню продуктивності, покращенню обслуговування клієнтів і загальної ефективності торгівельного підприємства.

3.2. Опис допоміжних бізнес-процесів торгівельного підприємства

У умовах конкуренції керівництву підприємства необхідно оперативно отримувати інформацію для прийняття рішень. Тому управління такою інформацією включає опис та моделювання допоміжних бізнес-процесів. Фінансова звітність, яка містить лише обмежений набір загальних фінансових показників, надає лише часткову інформацію. Бухгалтерський облік передусім спрямований на забезпечення інформації для зовнішніх користувачів, і він підпорядковується нормативним вимогам, таким як документування, використання стандартних методів та форм звітності. Задачу надання керівництву підприємства необхідною інформацією для прийняття рішень вирішує управлінський облік.

Модель контекстної діаграми зображено на рисунку 3.4.

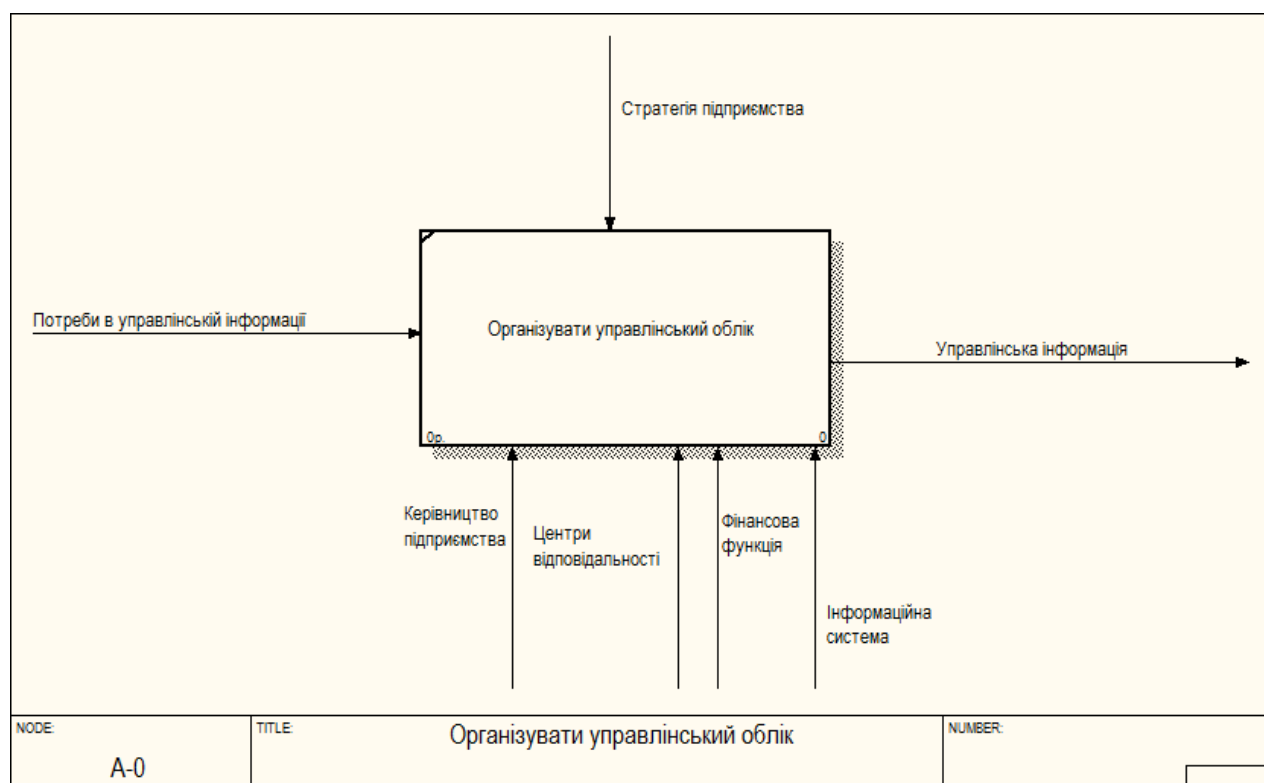


Рис. 3.4. Контекстна діаграма моделі управлінського обліку

Розглянемо опис функціональних блоків моделі.

A1. Визначення цілей управлінського обліку. На даному етапі розробляється методологія управлінського обліку, яка контролює наступні

етапи. Успішний перебіг процесу управлінського обліку значною мірою залежить від організації цього етапу.

A11. Перший етап декомпозиції включає визначення стратегії управлінського обліку, базуючись на потребах у керівницькій інформації. Основна мета полягає в формалізації потреб та їхньому відповідані стратегії підприємства.

A12. На наступному етапі визначаються ресурси, необхідні для реалізації стратегії управлінського обліку, проводиться оцінка ефективності стратегії в контексті витрат та наявних ресурсів, а також потреби у привласненні додаткових ресурсів.

A13. На третьому етапі стратегія перетворюється в конкретні методи та прийоми ведення управлінського обліку, з урахуванням наявних ресурсів, доступних підприємству.

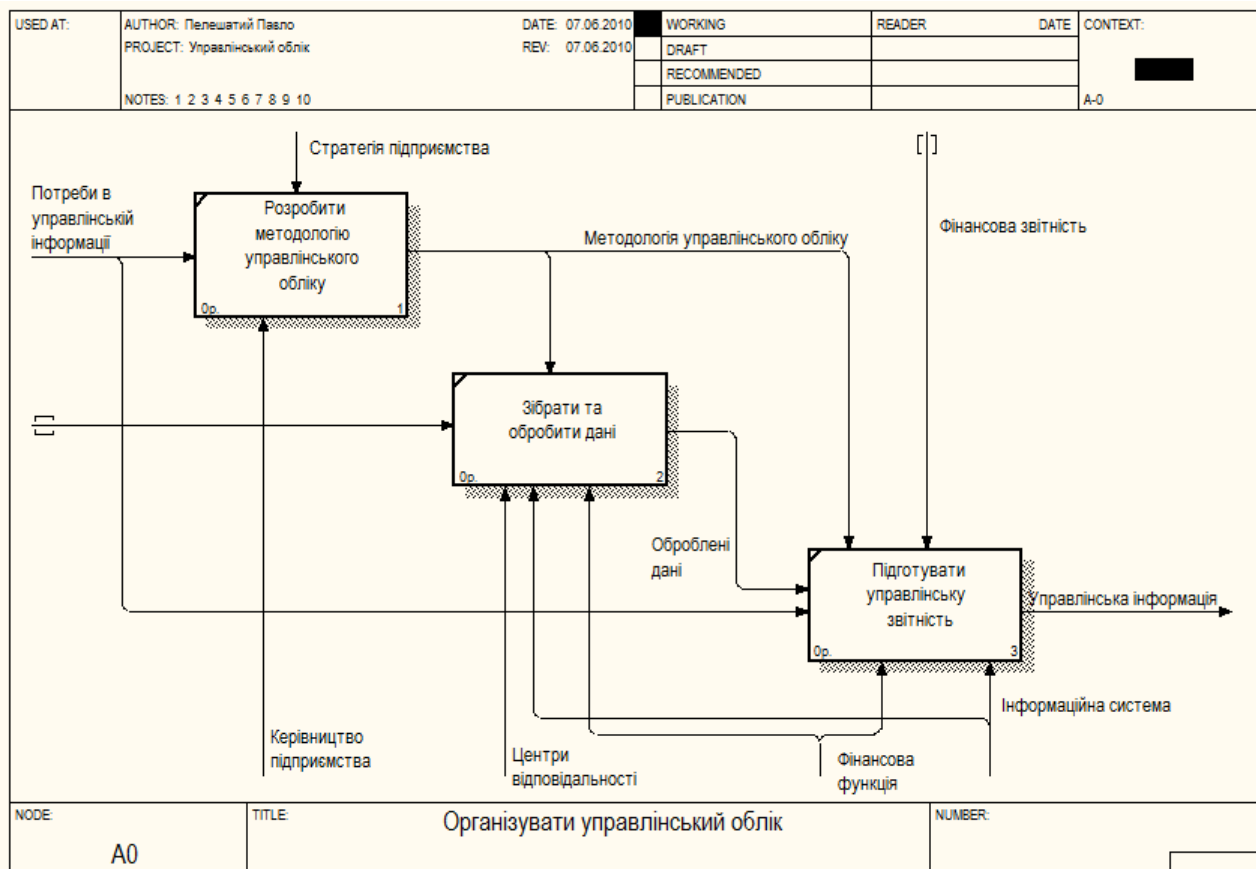


Рис. 3.5. Декомпозиція першого рівня

A2. Збір та обробка даних. На цьому етапі готуються дані, які стануть основою управлінської інформації.

A21. Збір і введення даних в інформаційну систему проводяться центрами відповідальності, що забезпечує оперативність надходження інформації. Дані, аналітичні ознаки та строки їх обліку визначаються методологією.

A22. Після надходження первинних документів бухгалтерія перевіряє дані в інформаційній системі. У разі розходження дані коригуються на основі первинних документів, що використовуються для складання фінансової звітності.

A23. В інформаційній системі дані розподіляються за об'єктами обліку та центрами відповідальності. При наявності достатньої аналітики цей процес відбувається автоматично.

A3. Підготовка управлінської звітності. На цьому етапі формується управлінська звітність. При належно розробленій методології звітність може генеруватися автоматично. Роль фінансової функції в цьому процесі залежить від можливостей інформаційної системи.

A31. Розподіл даних за об'єктами обліку та центрами відповідальності дозволяє формувати звітність з огляду на центри відповідальності. Формати звітів і строки їх представлення визначаються методологією.

A32. Зведена звітність створюється шляхом консолідації звітності центрів відповідальності та інших даних.

A33. Звітність, вимагана зовнішніми сторонами, також базується на оброблених даних. Оскільки форми цієї звітності не передбачені методологією, вони попередньо розробляються відповідними підрозділами компаніями.

Отже, діяльність торговельних підприємств репрезентує безперервний та динамічний процес переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. З врахуванням високої конкуренції та непередбачуваності змін у зовнішньому середовищі, торговельні підприємства повинні використовувати

ефективні методи управління. Подолання цих викликів стає можливим завдяки використанню методів моделювання бізнес-процесів, які сприяють аналізу, оптимізації та пристосуванню стратегій управління для досягнення оптимальної продуктивності та успішного функціонування на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у підсумку проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки:

1. Управління є складною системою, спрямованою на координацію та керування діяльністю інших людей чи організаційних одиниць, та включає в себе різні методи та підходи для досягнення мети.

2. Визначення змісту окремих методів управління свідчить, що всі названі методи управління діяльністю підприємств є взаємопов'язаними і використовуються комплексно. Проте економічні методи можна вважати провідними, оскільки вони спрямовані на реалізацію матеріальних інтересів осіб, що беруть участь у виробничих процесах, незалежно від сфери їхньої діяльності. Організаційні методи створюють передумови для успішного використання економічних методів, а соціально-психологічні методи доповнюють цей арсенал і грають важливу роль у управлінні діяльністю підприємства або будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

3. Структура – це організаційна конструкція, на якій базується управління фірмою. Ця конструкція може мати формальний або неформальний вираз і включає в себе два основні аспекти:

1. Канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками. Вони визначають, як рішення приймаються та передаються в організації, а також як здійснюється комунікація між різними рівнями управління та структурними підрозділами.
2. Інформація, яка передається цими каналами. Це включає в себе дані, повідомлення, звіти та іншу інформацію, яка є важливою для прийняття рішень та виконання функцій в організації.

Структура організації може бути різною в залежності від типу бізнесу та його потреб, і вона визначає, як взаємодіють різні частини організації для досягнення загальних цілей та завдань.

4. Основні типи організаційних структур, які використовуються для управління виробництвом, поділяються на два основних класи в рамках теорії менеджменту: бюрократичні та адаптивні структури.

5. Бізнес-процес - це система логічно послідовних та взаємозалежних дій, які вимагають використання ресурсів і мають на меті створення цінності і досягнення певного результату.

6. Головні методології моделювання та аналізу бізнес-процесів включають наступне:

- Моделювання бізнес-процесів (Business Process Modeling) - основна методологія, де стандартом є IDEF0.
- Опис потоків робіт (Work Flow Modeling) - використовує стандарт IDEF3.
- Опис потоків даних (Data Flow Modeling) за допомогою нотації DFD (Data Flow Diagram).
- Інші методології, які можуть включати різні підходи та інструменти для аналізу бізнес-процесів.

7. Етапи опису бізнес-процесів включають наступне:

- Визначення цілей опису процесу.
- Опис навколишнього середовища, включаючи визначення входів і виходів бізнес-процесу та побудову IDEF0-діаграм.
- Опис функціональної структури процесу (дії процесу) з використанням IDEF3-діаграм.
- Опис потоків ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових) в процесі, включаючи побудову DFD-діаграм.
- Розробка організаційної структури процесу, включаючи визначення відділів, учасників та їх функцій і відповідальностей.

8. Серед найвідоміших підходів до реорганізації можна виділити наступні:

- Реорганізація діяльності за методикою BSP (Business Systems Planning) - цей підхід спрямований на інтегровану перебудову бізнес-процесів та інформаційних систем в організації.

- Підхід CPI / TQM (Continuous Process Improvement / Total Quality Management) - ця методологія фокусується на постійному покращенні бізнес-процесів та забезпеченні високої якості продукції або послуг.
- BPR (Business Process Reengineering) - цей підхід передбачає радикальну перебудову бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих покращень щодо ефективності та ефективності в організації.

9. В результаті аналізу різних програм для моделювання та аналізу бізнес-процесів визначено, що оптимальним вибором може бути використання такого програмного забезпечення, як All Fusion Process Modeler (BPWin і ERWin), Oracle Designer, Rational Rose, PowerDesigner та ARIS. Ці інструменти відзначаються різноманітними функціональностями та можливостями, що дозволяють ефективно моделювати, аналізувати та оптимізувати бізнес-процеси, відповідаючи вимогам сучасного управління та стратегічного планування.

10. Ключовими вхідними даними для ефективного функціонування будь-якої торгівельної компанії визначимо наступні аспекти: інформація про ринок товарів, що становлять асортимент даної компанії; розуміння потреб споживачів, яке сприяє прогнозуванню обсягів продажів; аналіз планів контрагентів, які визначають можливості співпраці; оцінка стану рахунків для прийняття рішень щодо можливих фінансових операцій; інформація про платежі, які отримуються від споживачів.

11. Отже, діяльність торговельних підприємств репрезентує безперервний та динамічний процес переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. З врахуванням високої конкуренції та непередбачуваності змін у зовнішньому середовищі, торговельні підприємства повинні використовувати ефективні методи управління. Подолання цих викликів стає можливим завдяки використанню методів моделювання бізнес-процесів, які сприяють аналізу, оптимізації та пристосуванню стратегій управління для досягнення оптимальної продуктивності та успішного функціонування на ринку.

Список використаних джерел

1. Бадрук Л. В., Мельник В. В., Шваб Л. І. Управління підприємством: підручник. – К. : Знання, 2022. – 576 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практичний посібник / К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун ; пер. з 4-го англ. вид. - К. : Знання, 2005. - 288 с.
3. Батеміров А. В., Грищенко В. Ф., Кушніренко В. С. Управління підприємством: підручник. – К. : Знання, 2021. – 560 с.
4. Бельська О. О., Кушніренко В. С. Моделювання бізнес-процесів у роздрібній торгівлі на основі методу UML. // Вісник Київського національного університету будівництва і архітектури. Серія: Економіка, управління та інформаційні технології. – 2021. – № 1. – С. 136-142.
5. Бізнес-процеси в роздрібній торгівлі: моделювання, управління, автоматизація / за ред. О. І. Половкої, О. В. Зернякової. – К. : Знання, 2022. – 352 с.
6. Бондаренко О. В., Зінченко О. В. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів. // Вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – № 1 (354). – С. 119-127.
7. Гаврилюк Т. В., Шапоренко О. В., Шаповал К. О. Моделювання бізнес-процесів у роздрібній торгівлі з використанням методу BPMN. // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – № 2. – С. 106-112.
8. Гребеник Т. В. Сутність і принципи управління підприємством. // Економіка та управління підприємствами. – 2022. – № 1. – С. 106-112.
9. Дубініна В. В. Моделювання бізнес-процесів у роздрібній торгівлі з використанням методу UFO. // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. – 2021. – № 1. – С. 118-127.

10. Кириченко В. В., Кушніренко В. С. Моделювання бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності управління підприємством. // Економіка та управління підприємствами. – 2021. – № 1. – С. 128-135.
11. Мельник В. В. Структура управління підприємством: основні принципи формування. // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 1. – С. 128-135.
12. Мельник В. В., Шваб Л. І. Моделювання бізнес-процесів як метод підвищення ефективності управління підприємством. // Економіка та управління підприємством. – 2020. – № 1. – С. 106-112.
13. Мельник В. В., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства / В. В. Мельник, Л. І. Шваб. - К. : Каравела, 2003. - 288 с.
14. Мельник В. В., Шваб Л. І. Управління підприємством: практикум. – К. : Знання, 2020. – 432 с.
15. Модельне проектування бізнес-процесів у роздрібній торгівлі / В. С. Кушніренко, О. О. Мазуркевич. – К. : КНУБА, 2020. – 192 с.
16. Моделювання бізнес-процесів у роздрібній торгівлі: теорія і практика / за ред. О. М. Петухової. – К. : КНУБА, 2021. – 256 с.