

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС», м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Біленка
Сергія Олексійовича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Дєєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Сутність, характеристика та значення бізнес-процесів.....	6
1.2. Інструменти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС» .	21
2.1. Характеристика бізнес–процесів на підприємстві.....	21
2.2. Визначення напрямків оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС».....	30
3.1. Програма оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.....	30
3.2. Прогнозна оцінка ефективності оптимізації бізнес-процесів.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Для забезпечення конкурентних переваг на ринках товарів та послуг у XXI ст. підприємствам України важливо перейти на інноваційну модель розвитку з використанням новітніх технологій для реалізації потенціалу та ефективного його управління. Ринкові перетворення, що відбулись у суспільно-економічній системі за останні роки, спричинили істотні зміни у визначенні пріоритетів розвитку вітчизняних підприємств, особливо з урахуванням упровадження нової техніки, нових інформаційних технологій, ресурсних можливостей, що відкриваються перед бізнесом у зв'язку з курсом нашої держави на вступ до ЄС та світовою глобалізацією.

В умовах сучасного висококонкурентного ринку стратегія інноваційно-технологічного розвитку стає рішучим фактором успіху, який дозволяє забезпечити високі фінансові показники. Більшість компаній розуміють необхідність інноваційної стратегії, однак лише одиницям вдається впроваджувати її системно та послідовно, звертаючи високу увагу на внутрішні бізнес-процеси підприємства та їх оптимізацію. Однак усвідомлення необхідності переорієнтації на інноваційну модель розвитку та вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві не забезпечило появу цілеспрямованого руху до реалізації нових напрямів, що й зумовило актуальність даної статті.

Це питання вивчали такі вчені, як Борисов А., Глухов С., Гордєєв М., Коршак Н., Попова М. Скрипнюк І., Тягненко В. Вченими розглядалися 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.

Сьогодні в ринковій економіці рішучим фактором виступає наявність і оцінка не тільки підприємства, а саме оцінка відповідних бізнес-процесів як фактору реалізації потенціалу.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб визначити нові тенденції, охарактеризувати основні напрями, узагальнити базові принципи реалізації потенціалу підприємства та його управління на підставі бізнес-процесів з урахуванням потреби у прогресивних змінах для того, щоб сприяти розвитку вітчизняних підприємств.

Предмет дослідження – моделі бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс». На сьогоднішній момент, на ринку управління підприємством найбільш популярним і вживаним є процесний підхід до управління – підхід, що ґрунтується на концепції, згідно з якою управління є безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій.

Об'єктом дослідження цієї роботи є бізнес-процеси ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс».

У процесі функціонування підприємства виникає потреба здійснювати регулярний контроль протікання існуючого бізнес-процесу підприємства, а також постійна підтримка його правдоподібності. У зв'язку з цими вимогами з'явилася необхідність у створенні гнучких бізнес-процесів або бізнес-процесів із змінною структурою.

Сучасний стан процесного підходу до управління характеризується побудовою гнучких бізнес-процесів із змінною структурою, орієнтованих на користувача і змінюються на основі знань.

Мета роботи – розробка підходу до моніторингу бізнес-процесу з використанням правил імітаційного моделювання. Вихідні дані:

- структурні елементи бізнес-процесів;
- бізнес-правила.

Завдання наступні:

- удосконалити модель бізнес-процесу шляхом врахування бізнес-правил;
- розробити програму оптимізації бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» та алгоритм до побудови бізнес-процесів з урахуванням правил бізнес-логіки.

Наукова новизна даної роботи полягає у використанні теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління та оптимізації ефективними бізнес-процесами на підприємстві.

Апробацію результатів опубліковано в збірці наукових статей студента «Управління і адміністрування», частина 2, стаття «Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві» у Додатку А.

Зокрема, в ході проведених досліджень буде розроблено алгоритм бенчмаркінгу, підхід до реалізації бізнес-процесів на основі нотації BPM і за допомогою мови опису бізнес-процесів BPEL, які спрямовані на послідовне їх поліпшення шляхом виконання інтелектуального аналізу процесу на основі представлених у вигляді бізнес-правил знань, і можливості управління ходом бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, характеристика та значення бізнес-процесів

У сучасній науковій практиці існують різні трактування терміну «бізнес-процес». Для того, щоб зрозуміти справжню сутність цього терміну потрібно проаналізувати визначення кожної складової. Термін «бізнес» пояснюють як економічну діяльність в умовах ринкової економіки, яка здійснюється на отримання прибутку. Поняття процесу зводиться до визначення його як послідовної зміни станів об'єкту в часі [1, с. 125].

Виходячи з цього, бізнес-процес підприємства пропонується трактувати як послідовність логічно пов'язаних і керованих дій, у результаті яких вхідні особливості, що витікають з виробничої мети: ресурси, інформація, перетворюються у вихідні: продукція, роботи, послуги, управлінське рішення, для одержання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить виконання поставлених завдань у відповідності до стандартів та норм природокористування.

У науковій літературі думки щодо різновидів бізнес-процесів відрізняються. Найчастіше зустрічається спрощений поділ бізнес-процесів на 2 види: основні та забезпечуючі. Деякі науковці окрім двох видів бізнес-процесів виділяють процеси управління та розвитку. При цьому, в постконфліктних євроінтеграційних умовах найбільш повною буде систематизація бізнес-процесів з виділенням наступних видів:

Операційні: створюють додану вартість товарів або послуг і сам продукт, що представляє цінність для ринку [2, с. 225].

Підтримуючі:

– забезпечуючі – pojawiaються постачальниками основних процесів, забезпечують структуру компанії;

– допоміжні – допомагають нарощувати додану вартість продукту, донести особливості продукту до ринку, формують споживчі якості продукту, за які споживач готовий сплачувати.

Управлінські:

– загальнокорпоративні – направлені на керування основними і допоміжними бізнес-процесами;

– бізнес-процеси розвитку – не створюють основного прибутку, вони направлені на отримання винагород у довгостроковій перспективі, забезпечують розвиток або вдосконалення інфраструктури підприємства.

На рис. 1.1. представлено систему бізнес-процесів верхнього рівня, ряду особливостей, характерних для виробничого підприємства [3, с. 25].

Виходячи з представленої характеристики системи бізнес-процесів верхнього рівня, можливо більш деталізовано охарактеризувати особливості різних груп бізнес-процесів. А саме:

Операційні бізнес-процеси:

– формують додану вартість (основну цінність) продукту;
– формують товар чи послугу, що представляє цінність для клієнта;
– створюють такий результат і такі споживчі якості, які являють цінність для покупця;
– націлені на отриманні прибутку [4, с. 78; 46, с. 50].

Підтримуючі бізнес-процеси:

– спрямовані на забезпечення операційних бізнес-процесів матеріальними, технологічними, фінансовими, виробничими, кадровими та інформаційними ресурсами;
– забезпечують роботоздатність інфраструктури підприємства.

Управлінські бізнес-процеси:

– направлені на управління всіма типами бізнес-процесів, тобто управління операційними, підтримуючими (забезпечуючими та допоміжними);

- направлені на отримання прибутку в теперішній та довгостроковій перспективі;
- забезпечують роботоздатність поточної діяльності та розвиток або покращення діяльності компанії у перспективі.

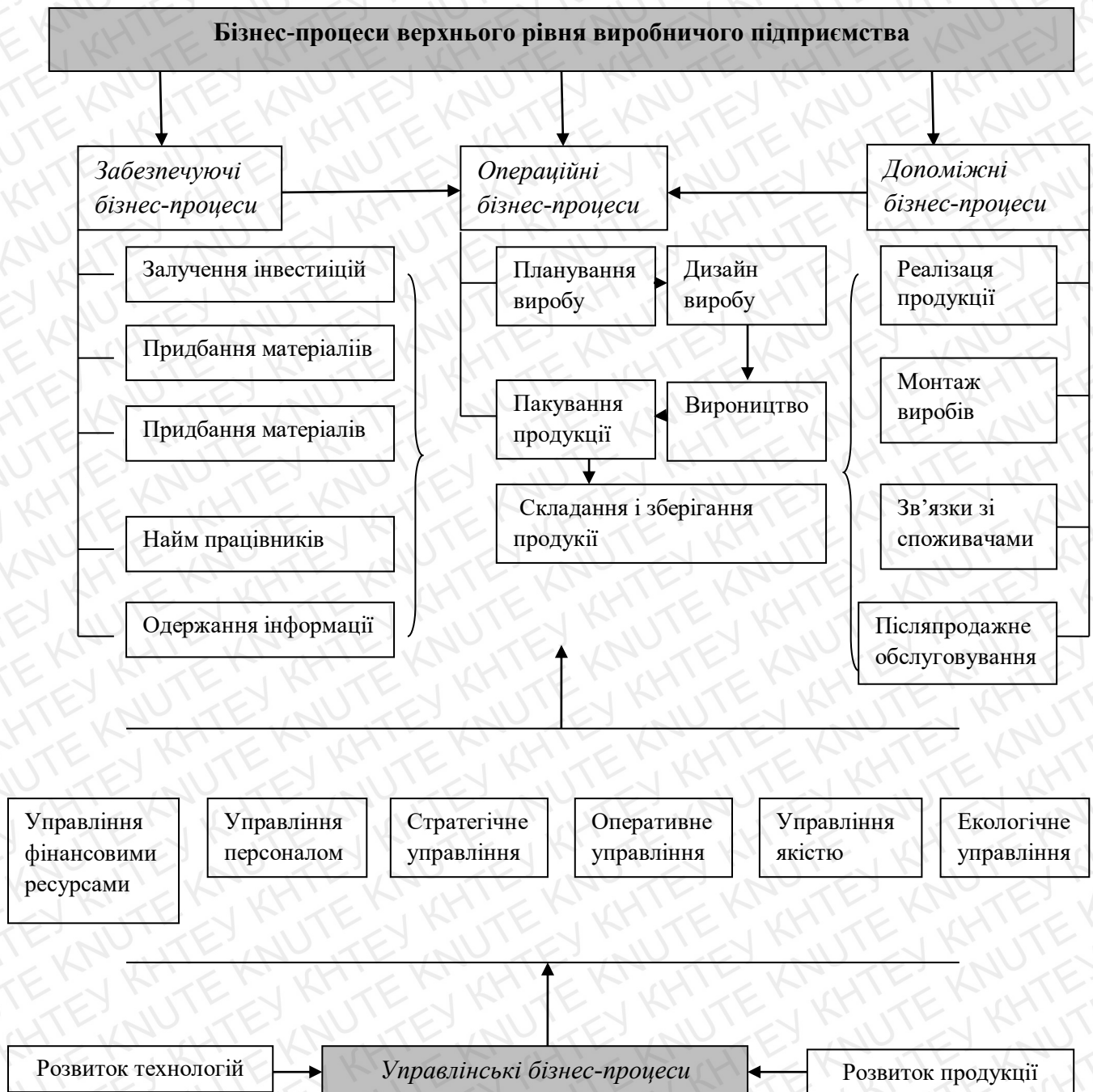


Рис. 1.1. Структура системи бізнес-процесів верхнього рівня, характерних для виробничого підприємства

Джерело: запозичено автором з джерел [2, 5]

Отже, бізнес-процеси на виробничих підприємствах – це певна внутрішня інфраструктура дій (підпроцесів, заходів), направлена на досягнення завдань підприємства, при цьому прийнято вважати, що основною метою підприємств є отримання доходу в сукупній системі за результати основних типів діяльності та задоволення потреб ринку [5, с. 23].

Підприємство представляє собою загальну систему, усередині якої протікає багато взаємозв'язаних функцій, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної інфраструктури в цілому. Але стани, в яких перебуває інфраструктура, викликані певними діями в результаті дії. У свою чергу стани викликають подальші завдання, що знаходяться в логічно послідовному порядку процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять інший агрегатний стан.

Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні взаємопов'язані, які співпрацюють між собою та від яких безпосередньо залежить основний стан всієї корпоративної інфраструктури.

Кожна інфраструктура має свої, властиві лише їй, особливості, свою відповідь на управління, свої форми потенційного відхилення від програми, свою можливість реагувати на дії різного типу. Це призводить до необхідності використання різних підходів в процесі управління операційною інфраструктурою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін. [6, с. 125; 45, с. 87].

Процесний підхід в управлінні процесами знаходить все більшу перевагу. Його головною перевагою є пряма направленість на замовника продукту, що генеруються компанією.

Процесний підхід – це огляд всієї діяльності компанії як системи взаємодіючих процесів, що протікають усередині основної структури компанії і реалізують завдання її існування.

Впровадження процесного підходу в управлінні підприємством має більш обширне розуміння особливостей бізнес-процесів. Поняття – бізнес-

процес, що хоча і не отримало доки нормативного обґрунтування, є таким, що найчастіше використовується.

У широкому розумінні під поняттям бізнес-процес розуміють, структуровану послідовність дій по забезпеченню відповідного виду функцій на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності [7, с. 12; 47, с. 119].

Бізнес-процес – це сукупність різноманітних типів дій, в межах якої, на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності, на виході створюється товар або послуга, що має цінність для ринку.

Деякі вчені розглядають бізнес-процес як сукупність внутрішніх кроків (типів) діяльності по створенню продукту, необхідної ринку, вартість, довговічність, сервіс та якісного підходу [8, с. 22; 44, с.25].

Бізнес-процеси в системі неоднакові. Загалом, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які переказують реалізацію певних функцій підприємства.

Бізнес процеси мають такі важливі характеристики:

- мають внутрішніх і зовнішніх клієнтів,
- діють усередині відділів компанії і між ними, а також між різними підприємствами,
- засновані на способі виконання функцій, властивому тій або іншій організації або підприємству.

Відомі декілька основних поділів типів бізнес-процесів. Найчастіше в практиці бізнесу розрізняють:

- основні бізнес-процеси, що формують додану вартість продукту; створюють товар чи послугу, що являє цінність для ринку; формують таку вигоду, такі споживчі особливості, за які клієнт готовий сплачувати, сфокусовані на отриманні прибутку,
- допоміжні бізнес-процеси, що націлені на надання перних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для підрозділів бізнесу; забезпечують функціонування системи підрозділів компанії,

- бізнес-процеси розвитку, направлені на одержання прибутку в довгостроковій перспективі;
- забезпечують удосконалення функцій компанії в майбутньому,
- процеси керування, направлені на управління всіма типами [9, с. 31].

Отже, на будь-якому підприємстві відбуваються бізнес-процеси, але як відображаю бізнес-аналіз на сьогоднішній цілісна класифікація бізнес-процесів відсутня.

Методики покращення бізнес-процесів можуть бути поділені на два класи по тривалості забезпечення і рівня змін, що відбуваються з бізнес-процесами. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис.2).

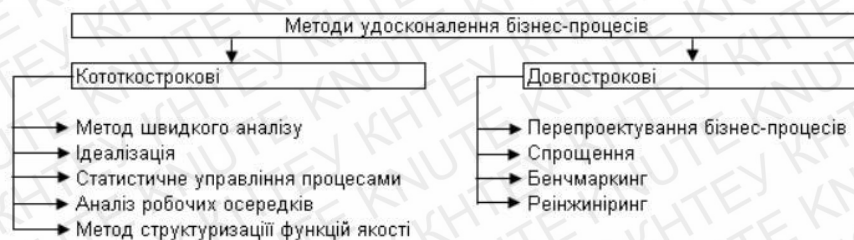


Рис.2 Методи удосконалення бізнес-процесів

Джерело: запозичено автором з джерел [12]

Методика швидкого аналізу полягає на визначенні із залученням групи аналітиків проблем, що проявляються при реалізації перний процесів підприємства, знаходженні та аналізі можливих варіацій рішень для виділених проблемних підрозділів і оперативному впровадженні дій щодо їх покращення [10, с. 125; 48, с. 185].

У основі методики поліпшення бізнес-процесів знаходиться широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в намаганні впровадити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони створені, потрібно виділити тільки ті їх сектори, які неможливо прямо реалізувати на практиці.

Основною метою статистичного управління процесами підприємства є виділення чинників, що впливають на його покращення, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають різноманітність процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію [11, с. 97; 43, с. 78].

Структуризація функції якості дає можливість визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод проводиться шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій збірається результати вивчення процесів бізнесу.

Аналіз робочих осередків проявляється в чіткому визначенні технічних вимог для виробництва товару або послуги, які порівні для ринку.

Під розробкою структури бізнес-процесів мається на увазі методика покращення, що полягає на детальному аналізі теперішніх бізнес-процесів і допускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення сьогоденного процесу до ладу, більш відповідного стратегічним цілям бізнесу [12, с. 77].

Бенчмаркінг є покращенням, направленим на пошук, оцінку і вивчення на основі кращих прикладів ведення бізнесу іншими. Бенчмаркінг потребує менших витрат і менший ризик, але його можна використовувати тільки тоді, коли бізнес має повний доступ до інформації про діяльність інших підприємств, що на практиці не завжди можливо.

Реінжинірінг — це нове переосмислення і радикальне переструктурування бізнес-процесів для отримання істотних покращень в ключових показниках ефективності. Використання такого підходу дає можливість подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю не використовуючи існуючий бізнес-процес і організацію бізнесу.

Ризик реінжинірінгу достатньо великий, але передумови невдач полягають не в неясності реінжинірінгу, а в не дотриманні правил його використання. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі виділяють, що величину результату неможливо гарантувати. Основне в стратегії

управління реінжинірінгом – не допускати глобальних помилок. При проведенні реінжинірінгу часто трапляються наступні помилки [13, с. 55].

1. Підприємство намагається поліпшити перний процес замість того, щоб перепроєктувати такий процес. Це найбільш груба помилка, хоча досить популярна. Не досягши бажаних результатів, спеціалісти починають використовувати різні підходи, направлені на покращення діяльності компанії, але, як правило, результати їх не задовольняють. Але, потерпівши помилки з іншими покращеннями, компанії традиційно уникають радикальної перебудови процесів. Консерватизм роз'яснюється тим, що наявні процеси ясні та працюють з відповідною інфраструктурою. Тому, здається, що часткове покращення старих процесів – більш безболісний і безпечний потенціал. Отже, для більшості компаній основною передумовою невдач реінжинірінгу є заповадливість до часткових покращень на відміну радикальної перебудови процесів [14, с. 189; 49, с. 78].

2. Несистемний підхід до дій. Компанії концентруються тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи інші особливості. Реінжинірінг викликає важливі конфігурації в таких областях як проектування завдань, організаційні інфраструктури, системи керування та аналізу. Зазвичай навіть менеджери, замотивовані у радикальному переробленні функцій, уникають впроваджувати всі необхідні конфігурації.

3. Невірна оцінка рівня корпоративної організації компанії. Для того щоб співробітник вдало виконував перепроєктовані задачі, він повинен мати мотивацію, при цьому недостатньо просто знайти новий процес, необхідно, щоб співробітники сформували і провели в життя новітні системи цінностей і переконанні. Іншими словами, персонал зобов'язаний піклуватися не лише про те, що відбувається на робочих місцях працівників, але і про те, що відбувається в їхніх цінностях.

Зміна позиції персоналу досягається непросто: не можливо обмежитися закликами до працівників, потрібна нова система мотивації, при якій культивувалися б новітні цінності і необхідний образ винагороджувалася

їхня підтримка. Співробітники повинні не тільки вимовляти мови про необхідність і корисність нових цінностей, а і самим притримуватися їх.

4. Непослідовність вивчення новації. Відвивається в ранньому завершенні реінжинірингу й обмеженій постановці завдань. Великі результати досягаються лише при величезних амбіціях управління підприємством [15, с. 50; 42, с. 50].

Досвід показує, що дуже часто підприємства відмовляються від реінжинірингу з причини перших особливостей. І навіть позитивні результати інколи не мотивують управлінський склад до закріплення нових зразків поводження персоналу, забезпеченню умов комфортної роботи персоналу в нових правилах. Реінжиніринг буде недіючим, якщо обмежена область його дії або завдання поставлене дуже вузько.

5. Нераціональний поділ функцій по освоєнню інновації. Спроби задовольнити реінжиніринг не зверху вниз, а знизу вверх неефективні по двох причинах [16, с. 159; 50, с. 174].

Перша причина полягає в тому, що менеджери цих рівнів не компетентні тією широтою поглядів на діяльність бізнесу, що необхідна для реінжинірингу. Їх досвід в основному обмежується знанням процесів, що вони виконують у власному відділі. Вони, як правило, краще інших розуміють вузькі складнощі власного відділу, але їм важко побачити процес комплексно і розпізнати його слабкі особливості. Персонал середнього і нижнього рівня вдало здійснюють часткові покращення, але не реінжиніринг.

Друга причина полягає в тім, що бізнес-процеси переходять організаційні границі, тобто границі відділів, тому співробітники нижнього і середнього рівня не мають достатнього авторитету для того, щоб досягати трансформацію дій. Більш того, радикальні перетворення наявного процесу можуть привести до спаду впливу й авторитету того або іншого співробітника середнього рівня.

6. Недостатня ресурсна підтримка інновації. Істотне збільшення ефективності діяльності компанії, що є наслідком реінжинірингу, неможливо без вагомих інвестицій у програму його впровадження [17, с. 125; 41, с. 10].

7. Планування початку впровадження мотивації. Шанси на вдалий реінжиніринг помітно спадають, якщо видно, що виконавчий директор підприємства через рік або два іде у відставку. І річ тут не в тім, що він не буде дбати про майбутнє бізнесу або стане недостатньо старанний, а в тім, що реінжиніринг обов'язково викликає за собою конфігурації в інфраструктурі, її керуючих підрозділах, і виконавчий директор може не захотіти взяти зобов'язання, що будуть сковувати його спадкоємця [18, с. 11].

8. Особистісні складнощі відновлення. Намагання провести реінжиніринг, не зменшивши нічиїх прав, не може привести до гарного результату. Тому що догодити всім неможливо, необхідно або відкладати реінжиніринг, або послідовно проводити лише часткові етапи. Компанія відступає, коли зустрічає опір персоналу, не задоволених наслідками реінжинірингу [19, с. 200].

У сучасний час становлення та розвитку бізнесі існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до використання та впровадження провесно-орієнтованої стратегії управління підприємством. Результатом дослідження цієї статті є розгляд функціонування організації сучасного виробничого процесу бізнесу як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування способів їх удосконалення та своєчасного досягнення в залежності від зміни особливостей виробничих відносин і зовнішніх обставин [20, с. 125].

Таким чином, при проектуванні бізнес-процесів необхідно враховувати не тільки майбутні перспективи розвитку бізнесу, як у сфері послуг, так і при виробництві товарів, а й брати до уваги його минулий досвід, що в цій роботі визначає особливості організаційної структури. У тому ж разі, коли

підприємець буде мати комплексний підхід до розробки бізнес-плану він не потерпить помилок як при розрахунках, так і при веденні справ загалом.

Питання управління бізнес-процесами різко постають в організації, коли на певному етапі його розвитку збої у роботі підрозділів, співробітників починають носити регулярний вид, при цьому роблячи серйозний вплив на ефективність діяльності самого підприємства. З огляду на сучасні умови, фактори, що впливають на управління бізнес-процесами, а також складність і диверсифікованість цього типу діяльності, потрібно вдаватися до оцінки показників ефективності на базі системи збалансованих показників як прямого типу оптимізації процесів підприємства. На основі аналізу ефективності бізнес-процесів актуальним є механізм управління співвідношення витрат і досягнутих результатів. При цьому збільшення ефективності діяльності підприємства необхідно також досягати через різного роду техніки і технологій, за допомогою яких відбувається управління бізнес-процесами і персоналом.

1.2. Інструменти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Сьогодні економіка в Україні є ринковою, тому важливим фактором є оцінка не тільки підприємства в цілому, а саме визначення відповідних бізнес-процесів як фактору реалізації потенціалу.

Значну роль в цьому відіграють ІТ-інструменти, які все далі більше застосовують в управлінні підприємством. Слід зазначити, що рівень сучасних ІТ-інструментів, які можуть собі дозволити українські підприємства доволі широкий, тому постає завдання оптимізації використання в управлінні саме сучасних програм для управління бізнес-процесами. В ринкових умовах ведення бізнесу бізнес-процеси зазвичай проходять доволі складне коло діяльності в компанії, поєднуючи окремі бізнес-процеси в одну картину. Від ефективності самих бізнес-процесів залежить успіх та конкурентоспроможність підприємства [21, с. 73].

Для успішного ведення господарювання на українських підприємствах бажано використовувати такі управлінські програми, які дозволяють аналізувати неефективну роботу з самого початку і контролювати процеси в будь-якій точці часу. Оптимізація процесів підприємства є одним з аспектів успішного розвитку, а рішення приймаються власником процесу для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів на підприємстві. Серед основних факторів впливу на оптимізацію бізнес-процесів виділяємо наступні:

- відповідність покращення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- переорієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів підприємства;
- наявність відправних точок оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- наявність власників бізнес-процесів, які зацікавлені в впровадженні змін [22, с. 125; 40, с. 210].

На сьогодні можна виділити такі методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів, як аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи.

Застосування певного методу на підприємстві залежить від багатьох факторів, таких як, рівень та частота змін на підприємстві, характер бізнесу, специфіка діяльності і ведення бізнесу на підприємстві. Перевагами оптимізації бізнес-процесів підприємств є скорочення фінансових витрат, тривалості часу виконання задач процесу та кількості невідповідностей у кожному з бізнес-процесів; наочне представлення керівництву підприємства чіткого розуміння всіх етапів, які необхідно пройти для досягнення поставлених цілей; узагальнення всіх питань, які пов'язані зі стратегією компанії та показниками її ефективної роботи; можливість впровадження новітніх інформаційних технологій; високий рівень керованості підприємства; поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами

підприємства; сертифікація за стандартами ISO; зростання інвестиційної привабливості бізнесу підприємства [23, с. 111].

Відомо, що будь-яка нотація включає три основні складові: по-перше, теоретичну базу; по-друге, опис кроків, необхідних для здобуття заданого результату; в третє, рекомендації по використанню як окремо, так і у складі групи. На ринку IT існує велика кількість програмного забезпечення для розробки бізнес-процесів. Розроблені бізнес-процеси можуть виконуватись як самостійно для однієї функції бізнесу, так і бути частиною корпоративних інформаційних систем (KIC). Класифікувати програмне забезпечення можна в залежності від специфіки діяльності:

- група 1 – комп'ютерні інформаційні системи (KIC). Найбільш актуальними на сьогодні є «1С: Підприємство» і корпоративні інформаційні системи (KIC) класу ERP (планування ресурсів підприємства) [24, с. 125];

- група 2 – програмні продукти класу СУБД (об'єктно-орієнтовані системи управління базами даних: PostgreSQL, Oracle, Microsoft SQL, Access, Sybase, MySQL, mSQL та ін. Найбільш популярними, як в Україні, так і за кордоном у практиці страхування є продукти розробника Oracle – Oracle Insurance);

- група 3 – програмні продукти для бізнес-процесів (business process management - BPM). Як приклад, програмних продуктів цієї групи, можна віднести клієнто-орієнтовану стратегію – CRM (Customer Relationship Management – управління взаєминами з клієнтами). Хочу окремо наголосити, що проведені дослідження результатів роботи саме успішних українських компаній, на зразок таких, що займають перші місця за результатами своєї роботи і успішного ведення бізнесу, показують найсприятливіший розвиток такого напрямку;

- група 4 – програмне забезпечення класу DocFlow (системи маршрутизації документів) і WorkFlow (системи управління потоками робіт);

- група 5 – моделювання і аналіз бізнес-процесів страхової компанії.

Продукти цього класу основані на застосуванні сучасних технологій комп'ютерного моделювання бізнесу. В Україні використовуються програмні продукти, засновані на інтеграції CASE-технологій і імітаційного моделювання. Найбільш поширені: Arena – моделювання процесу виробництва, фізичних явищ та ін.; ARIS – мережеві технології; Vensim, iThink, Powersim, AnyLogic – моделювання структури бізнес-процесів та здійснення реінжинірингу BPR (business process reengineering) [25, с. 125].

Особливістю сучасного ведення бізнесу можна відзначити використання сучасних IT-інструментів для українських підприємств, а це передбачає значні матеріальні вкладення, кошти для цього винайти зараз вкрай важко, але необхідно. Для кожного випадку приймається рішення окремо, порівнюючи різні варіанти IT-інструментів. Результат дослідження можна представити в таблиці, яка дозволяє порівняти декілька систем, які широко використовуються. Для пояснення наданих характеристик слід зазначити не тільки світове їх визнання, а й успішне використання на підприємствах України, які вже винайшли такі можливості [26, с. 125].

Огляд зазначених програмних продуктів дозволяє узагальнити, що широке використання їх підвищить якість ведення бізнесу в країні, ефективність управління бізнес-процесами і формування успішного стандарту діяльності компанії, що є основою для створення внутрішніх регламентів та процедур для співробітників компаній, організації підготовки та постійного навчання персоналу, а також вирішення завдань з автоматизації бізнес-процесів. Аналітика недоліків дозволяє управлінцю швидко приймати рішення щодо відсторонення некомпетентних робітників, миттєво реагувати і приймати рішення на будь-яких стадіях виробництва [27, с. 150].

З урахуванням отриманих результатів приймається управлінське рішення щодо пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства. Аналітиці піддаються будь-які підрозділи, які мають показники роботи у часі. Можливість динамічної зміни бізнес-процесу грає важливу роль при застосуванні програми, причому в будь-якій точці часу. Оптимальним є і час,

який витрачається на прийняття управлінського рішення. При необхідності отримання нових звітностей по бізнес-процесам підприємства, в програмі передбачене швидке налагодження під вимоги управлінця. Розвиток цих можливостей не обмежується технічними вимогами. Це дозволяє дати вартісну оцінку кожному окремому процесу і всім бізнес-процесам організації в сукупності. Керівникам підприємств для покращення своєї роботи можна рекомендувати застосування BPMN-систем як сучасного механізму управління всім підприємством в цілому, так і окремими його підрозділами [28, с. 10].

Сучасний менеджмент в компаніях завжди направлений на процесний підхід в управлінні, тому ринок BPM-систем, сьогодні, є потрібним і потребує постійного вдосконалення. Таким чином, для досягнення максимальної якості управління бізнес-процесами на підприємствах України, необхідно використовувати сучасні програмні продукти BPMN, які дозволять встановити баланс між задоволенням клієнтів бізнесу і конкурентами на ринку з одного боку та показниками ефективності управління бізнес-процесів з іншого. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві з використанням широкого вибору ІТ-інструментів є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності самого підприємства сьогодні і реалізації його потенціалу в майбутньому, сприяє збільшенню прибутку, зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів та послуг, з метою їх задоволення потребам клієнтів [29, с. 330].

Таким чином, використання BPM надає безмежні можливості вдосконалення бізнес-процесів з використанням спеціальних систем, які дозволяють змінювати, вдосконалювати процеси невідкладно, що значно спрощує процеси управління, знижує вартість оптимізації процесів. Потреба в подальших дослідженнях в області розвитку BPM та корпоративних інформаційних систем в Україні постає дедалі глибше, її необхідність очевидна.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС»

2.1. Характеристика бізнес-процесів на підприємстві

Компанія ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» – інтегратор системних рішень на телекомунікаційному ринку України, пропонує свої послуги з просування устаткування для побудови систем корпоративного зв'язку. Основу пропонованих рішень складає обладнання провідних виробників: Avaya-Nortel, Cisco Systems, Jabra та ін.

Всі працівники компанії мають досвід роботи зі створення масштабних проектів для різних замовників в Україні, реалізованих протягом останніх 10 років. Фахівці компанії забезпечують повний цикл проектування, постачання, інсталяції, гарантійного та післягарантійного сервісного супроводу по обладнанню АТС Avaya-Nortel, SDH обладнання фірм Nortel і Marconi, мережевого устаткування Cisco Systems і Avaya-Nortel. Одні з небагатьох в Україні ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» володіє технологією ремонту плат до АТС Avaya-Nortel [30, с. 200].

ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» – система, усередині якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Залучені в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

Процеси, що протікають в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи.

Кожна система має свої, властиві лише їй, особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на дії різного роду.

Це призводить до необхідності використання певних підходів в процесі управління операційною системою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін. Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією. Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування. Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття – бізнес-процес, що хоча і не отримало доки нормативного тлумачення, є таким, що найчастіше вживається [31, с. 25].

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. По суті, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації.

Методики вдосконалення бізнес-процесів розділяють на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики. Що стосується різновидів методів удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», то використовують наступні: методика швидкого аналізу, яка ґрунтується на виявленні, із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення. У основі методики лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі виробити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці [32, с. 190].

Окрім того, на ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» активно використовують метод структуризації функції якості дозволяє визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених

взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу. Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього або зовнішнього споживача.

На ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» поширена практика використання методики швидкого аналізу рішення (FAST), яка концентрує увагу на певному процесі в ході одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. Рішення групи може бути схвалено або відхилено керівництвом організації. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення: колективної експертної оцінки та колективної генерації ідей ("мозковий штурм" та метод деструктивної віднесеної оцінки). Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST є зниження витрат і тривалості циклу процесу. Рівень помилок у разі прийняття правильних рішень знижується на 5-15% на 3-місячний період.

Перевагами даного методу є швидкість вироблення рішення, мінімальні витрати для реалізації методики, орієнтація на замовника, який багато в чому визначає проблему або процес як об'єкт вдосконалення і схвалює дії і рішення групи FAST [32, с. 100].

До найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність досліджуваного процесу; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; часто викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час.

Бенчмаркінг ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» процесу базується на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси, але краще

функціонуючих. Метою бенчмаркінгу процесу є визначення причин кращого функціонування організації та запобігання небажаних розбіжностей.

Основними перевагами цього методу можна вважати незначний час проведення, відносно невеликі витрати і зусилля, пов'язані з вдосконаленням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяє досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50%.

До істотних недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови та функціонування бізнес-процесів "еталонних" організацій, прихованих зовнішньою формою. У результаті зберігається висока ступінь імовірності помилкових рішень при розробці заходів з удосконалення бізнес-процесів [33, с. 160].

У сучасних економічних умовах становлення та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесноорієнтованої моделі управління підприємством. Відповідно потрібно розвивати та шукати шляхи оптимізації бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» з метою покращення функціонування підприємства.

2.2. Визначення напрямків оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Сучасний етап процесного управління ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» характеризується необхідністю управління гнучкими бізнес-процесами, орієнтованими на користувача і мінливими на основі знань про функціонування підприємства. Бізнес-процеси із змінною структурою підтримують реорганізацію під час свого функціонування. Реорганізація бізнес-процесів спрямована на підвищення їх ефективності, базується на сукупності заходів щодо вдосконалення системи управління і технологій діяльності підприємства і орієнтована на стратегію розвитку підприємства. Такі бізнес-процеси із змінною структурою мають складне багаторівневе

представлення і включають в себе, зокрема, такі елементи: ресурси; бізнес-процедури в заданій послідовності; знання про взаємозв'язки між процедурами, виконавцями, постачальниками, споживачами, виражені в формі правил. Відповідно, реалізація процесного підходу до управління потребує розробки структурованого опису, яке визначає зв'язок між бізнес-процесами, цілями і організаційною структурою підприємства. Розробка зазначеного опису бізнес-процесу реалізується у процесно-орієнтованій системі управління [34, с. 90].

Така процесноорієнтована система реалізує класичний життєвий цикл бізнес-процесів, який включає в себе ряд фаз: формалізація опису бізнес-процесів; конфігурація бізнес-процесів; складання журналу подій процесу; аналіз результатів виконання бізнес-процесів з метою його подальшої модернізації і реалізації.

Життєвий цикл бізнес-процесів забезпечує їх безперервне вдосконалення шляхом багаторазового повторення етапу аналізу результатів виконання бізнес-процесів. На даному етапі, крім власне аналізу виконується і верифікація бізнес-процесів. складність побудови бізнес-процесів із змінною структурою вимагає розробки уніфікованих підходів до їх формалізації, аналізу та верифікації призводить до їх уніфікації в рамках різних видів діяльності. Виходячи з викладеного, актуальною є задача розробки уніфікованих підходів до аналізу та верифікації гнучких бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» із змінною структурою. В основі таких підходів повинні лежати знання про порядок функціонування та обмеження на протікання бізнес-процесу, а також про порядок обробки об'єктів процесу.

Пропонований підхід заснований на класичному життєвому циклі бізнес-процесів. Одним з найбільш важливих етапів в життєвому циклі бізнес-процесів є верифікація, тому що саме вона дозволяє нам досліджувати побудовану модель і перевірити її адекватність.

Верифікація моделі бізнес-процесів виконується з урахуванням структурованого набору даних і результатів моделювання; конфігурації і виконання бізнес-процесів [35, с. 111].

Для верифікації у роботі запропоновано профілі, які охоплюють набори правил і відображають знання про наступні взаємозв'язки:

- зв'язку між вхідними та вихідними даними процедур процесу;
- зв'язку між процедурами і об'єктами процесу;
- характеристики об'єктів процесу.

Управління ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» на основі процесного приносить ряд переваг для підприємства.

Можливо виділити три напрямки поліпшення:

- скорочення витрат часу;
- скорочення ресурсних витрат;
- підвищення ступеня задоволеності споживача.

Скорочення витрат часу може бути досягнуто за рахунок наступних поліпшень: скорочення часу прийому, обробки, формування заявки; скорочення часових витрат на усунення неполадок та надзвичайних ситуацій тощо. Скорочення ресурсних витрат, найчастіше досягається за рахунок більш якісної і злагодженої роботи підприємства при використанні процесного підходу, також одним із шляхів для скорочення ресурсних витрат є скорочення часу, що витрачається на усунення неполадок і надзвичайних ситуацій [36, с. 12].

При проведенні імітаційного моделювання засобами IBM WebSphere Monitor щодо параметра часу було виявлено явне поліпшення – час витрачається на процес переміщення готової продукції скоротилося на 25%. При оцінці бізнес-процесів по параметру ресурсомісткість, або витрати ресурсів на виконання бізнес-процесів, виявлено скорочення значення параметра щодо попереднього на 30%.

Отримані результати можуть бути використані в подальшому для моделювання бізнес-процесів виробничого підприємства. Моделювання

бізнес-процесів – це ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності компанії, що дозволяє визначити, як компанія працює в цілому і як організована діяльність на кожному робочому місці. Опис бізнес-процесів проводиться з метою їх подальшого аналізу і реорганізації. Метою реорганізації є впровадження інформаційної системи, скорочення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів, створення посадових і робочих інструкцій і т.п., а детальний опис процесів саме по собі не представляє цінності.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності, оформлене відповідними організаційно-розпорядчими та нормативними документами [37, с. 80].

Побудова моделі бізнес-процесу ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» дозволить досягти наступних цілей:

- забезпечити розуміння структури організації та динаміки відбуваються в ній процесів;
- забезпечити розуміння поточних проблем організації та можливостей їх вирішення;
- переконатися, що замовники, користувачі і розробники однаково розуміють цілі і завдання організації;
- створити базу для формування вимог до ПЗ, автоматизує бізнес-процеси організації.

Важливим елементом моделі бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» є бізнес-правила або правила предметної області. Типовими бізнес-правилами є корпоративна політика і державні закони. Бізнес-правила ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» сформовані в спеціальному документі і можуть відображатися в моделях. Статистичні дані отримані в даному розділі, а також аналіз ефективності моделі бізнес-процесів із змінною структурою і

аналіз сфери застосування отриманих даних дозволили оцінити цінність розробленої моделі.

Для того, щоб на ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» реалізувати різні види нового програмного забезпечення, представимо опис всього задіяного програмного забезпечення, а також представлені інструкції для користувача, адміністратора і тестувальника.

На основі наявної інформації, після проходження виробничої практики, про технічні вимоги обраного програмного забезпечення, було підібрано відповідне технічне забезпечення і сформована відповідна схема комплексу засобів автоматизації [38, с. 125].

Як системне програмне забезпечення пропонується використовувати сукупність наступних програмних засобів:

- Linux;
- WebSphere Application Server, Modeler, Developer, Monitor;
- OpenOffice.

Вибір саме такого системного програмного забезпечення викликаний тим, що на ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» використовується операційна система Linux Mandriva, але можливі також варіанти використання наступних операційних систем: Windows, FreeBSD. WebSphere Application Server необхідний для виконання всієї сукупності дій [39, с. 100].

Одним з найбільш важливих інструментів в підвищенні ефективності бізнесу є методики моделювання та засоби аналізу бізнес-процесів. У організаціях проекти пов'язані з розробкою і впровадженням нових систем управління або їх елементів.

Модель бізнес-процесу реалізовуватиметься засобами інформаційної технології IBM WebSphere Modeler Advanced. Для апробації роботи алгоритму рекомендоване імітаційне моделювання засобами програмного забезпечення WebSphere Monitor, яке дозволяє провести імітацію функціонування ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», у тому числі можливості призначення ймовірності настання тієї чи іншої події у вузлі. Побудова

моделі варто використовувати на підставі реальних даних, отриманих із ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс». При проведенні імітаційного моделювання засобами IBM WebSphere Monitor щодо параметра визначимо явне поліпшення – час витрачається на процес переміщення готової продукції скоротиться орієнтовно на 25%.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС»

3.1. Програма оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Як було сказано раніше, бенчмаркінг – безперервний процес. Підприємство, що має бажання проводити бенчмаркінг, має потребу в регулярному оновленні даних від об'єктів порівняння та переобчисленні показників, коригуванні вагів в залежності від зовнішніх факторів. Цей процес має бути централізованим, однозначним, для того щоб швидко впроваджувались зміни в роботі. Виходячи з наведених міркувань, постає очевидна необхідність у створенні програмного продукту для таких потреб. Основна ідея продукту – це закладення в функціонал інноваційної технології оцінювання ефективності на основі МППР.

Таблиця 3.1.

Опис програми оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс»

Зміст програми	Напрямки застосування	Користь використання
Проведення бенчмаркінгу показників роботи компанії	бенчмаркінг кількості робочих годин	Це інновативна техніка. Жоден продукт для управління проектами не здійснює бенчмаркінг
	бенчмаркінг ефективності планування	
	бенчмаркінг рівня задоволення співробітників	
	бенчмаркінг задовільних показників, що наявні у компанії в її системі керування проектами/ресурсами	

Джерело: складено автором за інформацією, наданою керівниками підрозділів ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС»

Як бачимо з табл. 3.1 ця програма нестиме позитивний вплив при використанні в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», оскільки це інновативна техніка.

Наступним кроком стане визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик (табл. 3.2) програми оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс».

Таблиця 3.2.

Визначення сильних, слабких та нейтральних характеристик програми оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс»

№	Техніко-економічні характеристики програми	Слабка сторона	Нейтральна сторона	Сильна сторона
1.	Витрати робочих годин за одиницю часу на 10 робітників на розробку нових проектів			+
2.	Витрати робочих годин за одиницю часу на 10 робітників на зміни в існуючому функціоналі			+
3.	Витрати робочих годин за одиницю часу на 10 робітників на управління, обробку вимог, мітинги		+	

Джерело: сформовано автором за даними, наданими технічним директором ТОВ «СЗ ЕНЕРДЖИ СЕРВІС»

Як бачимо з табл. 3.2. використання даної програми в структурі ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» має лише сильні сторони та нестиме позитивний вплив на діяльність підприємства.

За мережевою архітектурою можна виділити два великих підходи до створення додатку для управління проектами (табл. 3.3).

Desktop – програмне забезпечення знаходиться на робочому столі кожного користувача. Це надає найбільш гнучкий інтерфейс. Такі програми зазвичай дозволяють зберігати інформацію в файл, який в подальшому може бути викладений в загальний доступ для інших користувачів або ж дані зберігаються в центральній базі даних.

Web-based – програмне забезпечення є веб-додатком, доступ до якого здійснюється за допомогою браузера. Перевагами такого типу є те, що доступ може бути здійснений з будь-якого комп'ютера, не потрібна установка додаткових додатків, можливість простого налаштування контролю доступу. Серед недоліків – швидкість роботи нижче, ніж у звичайних додатків. Крім того, проблеми з доступом до сервера або його вихід з ладу ведуть до повної недоступності інформації.

Таблиця 3.3.

**Опис впровадження програми оптимізації бізнес-процесів
в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс»**

№	Ідея програми	Технології її реалізації	Наявність технології	Дступність технології
1.	Веб-додаток	Наявність розроблених математичних алгоритмів, метрик, команди розробників веб-додатку, мобільного додатку та серверної частини з базою даних, Наявність хмарних обчислювальних та збережувальних ресурсів для масштабування проекту	Наявні	Доступні
2.	Програма для кожної операційної системи	Наявність розроблених математичних алгоритмів, метрик, команди розробників C++, C#, Objective-C, мобільного додатку — Java, Swift, та серверної частини з базою даних, Наявність хмарних обчислювальних та збережувальних ресурсів для масштабування проекту	Наявні	Доступні
Обрана технологія реалізації ідеї проекту: веб-додаток				

Джерело: розроблено автором

Як бачимо з табл. 3.3 для реалізації програми для ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» наявні і доступні необхідні ресурси. В цілому, програма може бути реалізовано.

Таким чином, обраний продукт для реалізації – система контролю проектів та ефективності роботи команд для використання в ІТ-компаніях,

заснована на web-платформі. Виходячи з цього, оцінювання ринку рентабельності цілком схоже із рентабельністю будь-якого web-додатку. Безперечно, у зв'язку з розвитком ринку ІТ-послуг по всьому світу.

За умови урахування великої кількості вимог ринку, та за умови безкомпромісної роботи з пошуку компаній-клієнтів, рентабельність бізнесу може бути дуже високою, а за провалу продаж – нульовою, оскільки розробка мінімального корисного продукту може бути реалізована безкоштовно співзасновниками, на основі їх особистої впевненості та мотивації.

Отже, реалізація запропонованого підходу можлива у якості програмного продукту. Найбільш бажаною для користувачів є реалізація у вигляді веб-додатку. Продукт орієнтований на ринок B2B. Тому монетизація додатку може бути оформлення у вигляді підписки на доступ до веб-сервісу із вартістю, що збільшується в залежності від кількості споживачів.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності оптимізації бізнес-процесів

В умовах динамічного розвитку зовнішнього оточення ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» як виробничо-ринкова система не може залишатися статичною одиницею. Реакцією на зміни слугують реструктуризація підприємства та бенчмаркінг бізнес-процесів.

Мета таких змін – посилення економічного потенціалу підприємства на основі інноваційної складової з обов'язковою оптимізацією витрат на всіх етапах виробничого циклу. При цьому, поряд з поняттями «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства» використовують «потенціал удосконалення», «потенціал розвитку», які слугують критеріями для визначення цілей підприємства, оцінки ефективності бізнес-процесів та діяльності підприємств загалом.

Для того, щоб оцінити функціональні зміни на ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», необхідно осмислити алгоритм кожної з процедур та оцінити

кінцевий результат. Таким чином поняття ефективності банчмаркінгу бізнес-процесів виступає на провідні позиції в масштабах всього проекту. Для цього планується вирішити наступні завдання: виявити сутнісні характеристики поняття потенціал та його похідних; проаналізувати систему індикаторів, що дозволяють визначити результативність бізнес-процесів; порівняти методичні підходи до оцінки потенціалу, ефективності реінжинірингу. В основі бізнес-інжинірингу лежить системний підхід до управління, згідно з яким підприємство утворює цілісну соціально-економічну систему з місією у центрі, та оточена зовнішнім середовищем. Саме на етапі формулювання місії компанії формується її бізнес потенціал – набір видів виробничо-комерційної діяльності, спрямований на задоволення зазначених потреб. Потенціал бізнесу – оцінка можливостей виробляти дохід та прибуток, інструмент виміру та оцінки результативності та ефективності діяльності.

При цьому виникає логічне запитання: яким чином пов'язані між собою потенціал ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» та спроможність здійснювати реорганізацію, орієнтовану на позитивний результат. Іншими словами, яким повинен бути алгоритм оцінки ефективності реінжинірингу на підприємстві. Виокремлюють два основних завдання, вирішення яких є першочерговим:

1. Зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників (прибутковість бізнес-системи; системні очікування, які визначають конфігурацію та інфраструктуру бізнес-системи; морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-системи стосовно навколишнього та внутрішнього соціального середовища);
2. Зростання вартості бізнес-системи, тобто її ринкова капіталізація, приведена вартість чистих грошових потоків або вартісна порівнянність з аналогічною угодою з продажу – купівлі чи створення підприємства, де враховується ринок, інфраструктура, клієнти тощо. Для того, щоб отримати позитивний ефект від оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» варто впровадити низку технологічних нововведень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Нововедення оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс»

№	Нововедення	Результат	Час на впровадження	Вартість
1.	Регламенти щодо обслуговування та налаштування обладнання	Підвищення якості і швидкості виконання робіт сервісного відділу	2 тижні	10 тис. грн.
2.	Сдача в оренду пустуючих складських приміщень	Отримання додаткового доходу	1 тиждень	2 000 грн.
3.	Введення управлінського обліку	Коректне фінансове управління	1 - 1,5 місяці	Від 40 до 70 тис. грн.
4.	Введення загальної CRM-системи	Автоматизація бізнес-процесів, відстеження, управління робочим часом, безпека внутрішніх даних	2 місяці	35 тис. грн.
5.	Найняти менеджера з продажів для роботи з «холодними» контактами в соціальних мережах Facebook та LinkedIn	Знаходження персонального контакту цільової аудиторії, що приймають необхідні рішення	1 тиждень	15 тис. грн.
6.	Оформлення зрозумілої та корисної презентації щодо продуктів та сервісу компанії	Простіший продаж продукту, пояснення особливостей продуктів	2 місяці	40 тис. грн.
7.	Система управління проектами	Ефективне управління трудовими ресурсами, роботою з клієнтами та послідовністю роботи	1,5 - 2 місяці	10 тис. грн.
8.	Запуск реклами в системі Google Ads, Google Мій Бізнес	Реклама в інтернеті	2 тижні	10 тис. грн.
9.	Впровадження системи трекінгу робочого часу	Аналіз використання робочого часу, пошук неефективних зон	1 день	500 грн.
10.	Введення дашбордів у сервісі Google Data Studio	Моніторинг основних показників діяльності підприємства: виробничих, фінансових, маркетингових	2 тижні	8 тис. грн.

Джерело: розроблено автором

Розглянемо кожне нововведення з табл. 3.4 окремо, перше з них – це регламенти щодо обслуговування та налаштування обладнання. Цей пункт передбачає налаштування системи безперебійної роботи сервісного відділу ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс». Формування послідовної інструкції у випадку виникнення проблеми з технікою. При виникненні потреби в налаштуванні нового обладнання пропонується виділяти окремі години для його налаштування, в окремих випадках пропонується писати лист з вказаними причини термінового налаштування нового обладнання. Також пропонується розробити графік перевірки працездатності обладнання в офісі з метою запобігання непередбачуваних поломок.

Для впровадження такої системи потрібно близько 2 тижнів. Кожен місяць додатково потрібно витратити 10 000 грн, що обійдеться ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» в 120 000 грн на рік.

Сдача в оренду вільних складських приміщень – це нововведення, яке принесе додатковий дохід для ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», в середньому 24 000 грн на рік.

Введення управлінського обліку передбачає ведення управлінського балансу, звіту про рух грошових коштів і звіту про прибутки та збитки, що в свою чергу забере додаткові трати в ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» у розмірі 70 000 грн, але одноразово протягом одного місяця.

Корисним також стане введення загальної CRM-системи для роботи працівників на підприємстві, що забезпечить автоматизацію бізнес-процесів і їх коректне відстеження, покращить управління робочим часом працівників, забезпечить безпеку внутрішніх даних.

Якщо говорити про прибутковість бізнес-системи ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», то слід деталізувати окремі бізнес-процеси з метою зіставлення доходів та витрат від його проведення. Його величина розраховується шляхом співвідношення прибутку, отриманого у результаті реалізації бізнес-процесу, до понесених витрат.

Показник ефективності характеризує бізнес-процеси під кутом зору використання ресурсів та оптимізації управлінських процесів та розраховується як відношення приросту прибутку у результаті удосконалення бізнес-процесу до капітальних витрат, спрямованих на це покращення. Вартість бізнес-процесу встановлюється на основі визначення загальної величини витрат.

З огляду на доступність розглянутої методики, її можна використовувати при експрес-діагностиці результатів реінжинірингу бізнес-процесів, відштовхуючись від фактичних показників. Водночас у процесі реінжинірингу бізнес-процесів варто пильну увагу звертати на потенційні можливості бізнес-системи, її готовність до реорганізації. Ці питання можна вирішити у межах оцінки так званого потенціалу покращення. Поняття потенціалу не є новим у науковій економічній думці. Воно деталізується у виробничій, інноваційно-інвестиційній, трудовій, соціально-економічній, інших формах та відображає сукупність ресурсів, що надають можливість здійснювати виробництво продукції, надавати послуги, виконувати роботи з метою отримання прибутку.

Як зазначає А. А. Бовін: «Потенціал підприємства – це ресурси всіх видів, які можуть бути використані для досягнення його цілей. Поряд з поняттям потенціалу фігурують поняття покращення, розвитку, удосконалення потенціалу. Авторський колектив дає наступне визначення: При цьому поняття потенціалу розвитку не є статичним та розпадається на такі складові, як потенціал гнучкості, потенціал рекомбінації, потенціал трансформації. Саме ці поняття, на нашу думку, влучно характеризують сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Структурна гнучкість виробничого потенціалу означає здатність його елементів змінювати свою внутрішню структуру і властивості компонентів, з яких вони складаються, тобто можливість самовдосконалення елементів без зміни загальної структури потенціалу. Організаційна гнучкість виробничого потенціалу визначається динамікою зв'язків між його елементами, їх

здатністю до взаємозамінюваності та інтеграції. Економічна гнучкість виробничого потенціалу характеризує його можливість забезпечувати стійкий та ефективний розвиток і функціонування виробничої системи під впливом зовнішніх негативних організаційно-економічних факторів – обмеженості ресурсів, конкуренції, експортно-імпортних квот тощо.

Поняття потенціалу рекомбінації було введено В. Г. Гребенніковим з метою оцінки можливості здійснення новацій за рахунок зміни структури ресурсів. Що складніша технологія, то вище число можливих і потрібних для організації нового процесу комбінацій. З іншого боку, що складніше та оригінальніше конструктивне рішення нової продукції, для якої будується нове виробництво, то менше корисних комбінацій можна отримати, використовуючи базову технологію.

Отже, потенціал рекомбінації ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» буде залежати від вказаного співвідношення. Відсутність потенціалу рекомбінації означає обмеження потенціалу розвитку системи в напрямку вдосконалення технології виробництва наявної та модифікованої продукції за якістю, собівартістю та трудомісткістю. На практиці управління підприємства поняття «трансформація» розглядається з двох точок зору. За першою – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги), інша розглядає трансформацію як процес здійснення системних організаційно-управлінських змін (реструктуризація тощо) з метою досягнення основних цілей організації, серед яких головна - підтримка її конкурентоспроможності на ринку.

Потенціал трансформації визначається як властивість системи піддаватися змінам з метою її вдосконалення з економічно виправданим рівнем витрат на реалізацію, за рахунок зміни конструкції окремих елементів шляхом заміни та модернізації. Відсутність потенціалу трансформації також означає обмеження потенціалу розвитку системи в названих вище напрямках, але, на відміну від рекомбінації, має більші обмеження щодо вартості заходів та наслідків зупинки виробництва.

У комплексі трансформацій потенціалу підприємств вирішальним чинником стають так звані трансформи і деформи. Під трансформами розуміються такі особливі інституціонально-економічні форми, через які явища, властиві «старій» економічній системі, перетворюються у ті, що притаманні «новій». Якщо формальні перетворення економічних відносин випереджають їх реальну перебудову, то трансформація перетворюється на деформацію, яка «спотворює» та руйнує сутність нового економічного явища, виступаючи ірраціональною інституціонально-економічною формою. У сукупності цих форм можна також виокремити так звані проміжні форми, характер впливу яких на інноваційний розвиток підприємств може бути як негативним, так і позитивним, залежно від ситуації, що склалася.

Система індикаторів, які дозволяють визначити результативність оптимізації бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» до та після бенчмаркінгу, містить показники прибутковості, ефективності, вартості процесу, продуктивності, тривалості тощо. Якщо говорити про прибутковість бізнес-системи, то слід деталізувати окремі бізнес-процеси з метою зіставлення доходів та витрат від його проведення.

Його величина розраховується шляхом співвідношення прибутку, отриманого у результаті реалізації бізнес-процесу, до понесених витрат. Показник ефективності характеризує бізнес-процеси під кутом зору використання ресурсів та оптимізації управлінських процесів та розраховується як відношення приросту прибутку у результаті удосконалення бізнес-процесу до капітальних витрат K , спрямованих на це покращення. Вартість бізнес-процесу встановлюється на основі визначення загальної величини витрат. З огляду на доступність розглянутої методики, її можна використовувати при експрес-діагностиці результатів реінжинірингу бізнес-процесів, відштовхуючись від фактичних показників. Водночас у процесі реінжинірингу бізнес-процесів варто пильну увагу звертати на потенційні можливості бізнес-системи, її готовність до реорганізації. Ці питання можна вирішити у межах оцінки так званого потенціалу

покращення. Поняття потенціалу не є новим у науковій економічній думці. Воно деталізується у виробничій, інноваційно-інвестиційній, трудовій, соціально-економічній, інших формах та відображає сукупність ресурсів, що надають можливість здійснювати виробництво продукції, надавати послуги, виконувати роботи з метою отримання прибутку.

При цьому поняття потенціалу розвитку не є статичним та розпадається на такі складові, як потенціал гнучкості, потенціал рекомбінації, потенціал трансформації. Саме ці поняття, на нашу думку, влучно характеризують сутність реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Структурна гнучкість виробничого потенціалу означає здатність його елементів змінювати свою внутрішню структуру і властивості компонентів, з яких вони складаються, тобто можливість самовдосконалення елементів без зміни загальної структури потенціалу.

Організаційна гнучкість виробничого потенціалу визначається динамікою зв'язків між його елементами, їх здатністю до взаємозамінюваності та інтеграції. Економічна гнучкість виробничого потенціалу характеризує його можливість забезпечувати стійкий та ефективний розвиток і функціонування виробничої системи під впливом зовнішніх негативних організаційно-економічних факторів – обмеженості ресурсів, конкуренції, експортно-імпортних квот тощо. Поняття потенціалу рекомбінації було введено В. Г. Гребенніковим з метою оцінки можливості здійснення новацій за рахунок зміни структури ресурсів. Що складніша технологія, то вище число можливих і потрібних для організації нового процесу комбінацій. З іншого боку, що складніше та оригінальніше конструктивне рішення нової продукції, для якої будується нове виробництво, то менше корисних комбінацій можна отримати, використовуючи базову технологію.

Отже, потенціал рекомбінації буде залежати від вказаного співвідношення. Відсутність потенціалу рекомбінації означає обмеження потенціалу розвитку системи в напрямку вдосконалення технології

виробництва наявної та модифікованої продукції за якістю, собівартістю та трудомісткістю. У теорії та практиці управління підприємства поняття «трансформація» розглядається з двох точок зору.

За першою – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги) [16, с. 745], інша розглядає трансформацію як процес здійснення системних організаційно-управлінських змін (реструктуризація тощо) з метою досягнення основних цілей організації, серед яких головна – підтримка її конкурентоспроможності на ринку. Потенціал трансформації визначається як властивість системи піддаватися змінам з метою її вдосконалення з економічно виправданим рівнем витрат на реалізацію, за рахунок зміни конструкції окремих елементів шляхом заміни та модернізації. Відсутність потенціалу трансформації також означає обмеження потенціалу розвитку системи в названих вище напрямках, але, на відміну від рекомбінації, має більші обмеження щодо вартості заходів та наслідків зупинки виробництва.

У комплексі трансформацій потенціалу підприємств вирішальним чинником стають так звані трансформи і деформи. Під трансформами розуміються такі особливі інституціонально-економічні форми, через які явища, властиві «старій» економічній системі, перетворюються у ті, що притаманні «новій». Якщо формальні перетворення економічних відносин випереджають їх реальну перебудову, то трансформація перетворюється на деформацію, яка «спотворює» та руйнує сутність нового економічного явища, виступаючи ірраціональною інституціонально-економічною формою. У сукупності цих форм можна також виокремити так звані проміжні форми, характер впливу яких на інноваційний розвиток підприємств може бути як негативним, так і позитивним, залежно від ситуації, що склалася.

Таким чином ми можемо схематично репрезентувати розвиток бізнес-системи, що базується на потенціалі рекомбінації, гнучкості, трансформації або їх поєднанні.

Абсолютний потенціал визначає стратегічні цілі фірми, характеризує ідеальний рівень розвитку підприємства, який ніколи не досягається в реальності. Він репрезентований структурованим описом найкращого можливого в межах певного підприємства способу реалізації бізнес-процесів; Реальний потенціал відображає бажаний стан ефективності бізнес-процесів підприємства з урахуванням наявних обмежень, є причиною того, що на поточний момент бізнес-процеси не можуть бути реалізовані на бажаному рівні. Він може бути досягнутий у короткостроковій або середньостроковій перспективі.

Виходячи з цих визначень, беремо до уваги цілий перелік обмежень: фінансові, ресурсні, ринкові (попит, квоти) тощо. Ці обмеження можливі в межах методики оптимізації бізнесу на основі оцінки потенціалу.

Її суть полягає у визначенні результативності та ефективності потенціалу підприємства, який залежить від правильності та раціональності рішень дій. За допомогою різноманітних причинно-наслідкових зв'язків між об'єктами та бізнес-процесами, що визначають результат та ефект, покажемо, як за допомогою потенційного підходу можна реалізувати стратегію підприємства, забезпечити успішну діяльність підприємства, досягти усіх поставлених цілей.

Позитивним аспектом цієї методики є порівняння досягнень з можливостями, а не тільки з минулими результатами. Крім того, відбувається інтеграція понять стратегічного, економічного та фактичного потенціалу, що проектує результативність бізнес-системи на певний проміжок часу. Звичайно, що запропоновані індикатори, як-от: обсяг реалізації, зиск, рентабельність, частка ринку тощо дають можливість виявити проблемні місця та резерви зростання ефективності.

Однак, якщо говорити про ефективність реінжинірингу бізнес-процесів, то необхідно мати повну картину стосовно доцільності конкретних процедурних аспектів. Конкретизувати оцінку ефективності окремих бізнес-процесів можливо на основі методики оцінки ринкового потенціалу, що

дозволяє розмежовувати окремі бізнес-лінії (інвестиційні проекти) як сукупності прав власності, технологій і активів, що забезпечують з деякою ймовірністю майбутні доходи при функціонуванні в ринковому середовищі.

У вузькому сенсі про бізнес-лінії говорять як про сукупність контрактів (особливо довгострокових), разом із ліцензіями на вид діяльності і на технології, які є ключовими (так звані закупівельні і збутові лінії бізнесу) для обумовленого ними потоку доходів. Відповідно бізнес-лінії можуть слугувати в якості: – продуктових ліній або інвестиційних проектів (бізнес-лінії в широкому сенсі); – сукупності контрактів, що забезпечують закупівельні і збутові лінії бізнесу (бізнес-лінії у вузькому сенсі).

Предметом оцінки ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» на основі цієї методики може виступати навіть окремий довгостроковий контракт, що дозволяє регулярно отримувати певні додаткові доходи або регулярно мати певну економію на витратах. Такий же зміст має і оцінка довгострокових пільгових договорів оренди нерухомості або устаткування (для орендодавця - за ціною вище ринкової, для орендаря - за ціною нижче ринкової). Бізнес-потенціал компанії - це набір видів комерційної діяльності, спрямований на задоволення потреб конкретних сегментів ринку.

Бізнес-потенціал, у свою чергу, визначає функціонал компанії – перелік бізнес-функцій, функцій менеджменту і функцій забезпечення, необхідних для підтримання на регулярній основі зазначених видів комерційної діяльності.

Разом з тим, матриця є статичним описом підприємства та не відображає стратегію розвитку. У системі оцінки ефективності реінжинірингу бізнес-процесів важливою є насамперед динаміка зміни стану на основі розвитку адміністративних, організаційних, технологічних та інших процедур.

Оплата праці прямо залежить від ефективності роботи доходів, фонд оплати праці, фонд матеріального стимулювання Змінюється критерій посадового зростання: від ефективності виконання роботи до здатності

(вміння) виконувати роботу Відбувається розмежування понять ефективність роботи та компетенція.

Нагородою за ефективність виступає премія, в просування по службі відбувається на основі компетентності годин, проектів, осіб, фонд оплати праці Зміна мети виконавця: від задоволення вимог керівництва до задоволення потреб клієнтів.

Виконавці розуміють, що вони працюють для задоволення потреб клієнтів, а не вимог керівництва клієнтів, контрактів, претензій та рекламаций Зміна функцій керівників підрозділів: від контролюючих до тренерських. Спрощення бізнес-процесу часто призводить до ускладнення певних завдань процесу, що вимагає відповідної підготовки виконавця.

При цьому на керівника покладається функція надання консультаційної допомоги команді годин, осіб, доходів Зменшення кількості рівнів управління. Пов'язані підрозділи підприємства об'єднуються у єдину команду з метою виконання конкретного процесу (завдання). Призначається єдиний керівник, який консолідує діяльність учасників та несе відповідальність за результат осіб, проектів, термін реалізації проекту, доходів.

Базисна функція адміністрування змінюється із секретарської на лідерську. Зменшення кількості рівнів управлінської структури наближає керівника до безпосередніх виконавців та клієнтів осіб, годин, клієнтів, доходів. При цьому важливо керуватися не тільки якісними, але і кількісними оцінками, які дають можливість визначити обсяг ресурсів, необхідний для реалізації конкретних заходів з бенчмаркінгу бізнес-процесів. Потенціал ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» в такому випадку виступає ресурсною базою для здійснення запланованих заходів.

Результативність бенчмаркінгу бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» на основі фактичного потенціалу підприємства. Застосувавши цей методичний підхід, можемо розмежувати бізнес-процеси відповідно до зон відповідальності та оцінити їх ефективність на основі розглянутих методик.

Питання, які стали предметом розгляду у статті, акцентують увагу на низці проблем, з якою стикаються підприємства при проведенні реінжинірингу.

Оскільки ця процедура вимагає достатніх витрат грошей, матеріалів, часу, то питання ефективності повинно стати першочерговим при плануванні певного проекту. Додаткових наукових розвідок потребують питання вибору індикаторів оцінок, опису бізнес-процесів, планування процедурних моментів. Слід зазначити, що методичні підходи не будуть ідентичними для різних підприємств і в кожному конкретному випадку фахівцям необхідно конструювати алгоритм процедур та оцінювати їх ефективність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання випускної кваліфікаційної роботи була розглянута проблема побудови моделі бізнес-процесу із змінною структурою для виробничого підприємства. Одним з найбільш важливих інструментів в підвищенні ефективності бізнесу є методики моделювання та засоби аналізу бізнес-процесів. У організаціях проекти пов'язані з розробкою і впровадженням нових систем управління або їх елементів. У даній роботі розглянуті існуючі підходи до моделювання бізнес-процесів: SADT; RUP; EPC; BPM.

Застосування процесного підходу до управління потребує наявності добре структурованого опису діяльності підприємства, яке дозволить знайти точне уявлення про зв'язки між бізнес-процесами, цілями і організаційною структурою підприємства.

На підставі проведеного аналізу було виявлено, що існуючі підходи і методи для побудови бізнес-процесів орієнтовані на опис послідовності робіт (WorkFlow), що вимагає детального опису дій до початку його виконання і не дозволяє коригувати такий опис під час виконання процесів.

На підставі аналізу моделей бізнес-процесів розроблено:

- алгоритм побудови моделей бізнес-процесів із змінною структурою;
- вдосконалено підхід до верифікації побудованого бізнес-процесу із змінною структурою;
- розроблено підхід до моделювання бізнес-процесу.

Розроблений підхід дозволить здійснювати безперервне вдосконалення бізнес-процесів, і таким чином підвищити ефективність функціонування ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс».

Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс» є дієвим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах та реалізації його потенціалу, сприяє збільшенню

прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів.

У результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та критерії оптимізації. Встановлення ключових характеристик бізнес-процесів, які необхідні для проведення бенчмаркінгу – задача системного аналізу.

Для проведення внутрішнього бенчмаркінгу пропонується порівняння роботи команд розробки програмного забезпечення на основі проаналізованих критеріїв. Побудована ієрархія критеріїв та альтернатив, на основі яких менеджер проектів, найбільш досвідчені працівники та керівництво компанії можуть безперервно коригувати роботу компанії гнучким та динамічним чином.

Запропоновано розв'язання проблеми пріоритизації портфолію проектів компанії на основі поєднання техніки weighted shortest job first у поєднанні з класичним методом аналізу ієрархій, що дає змогу визначити найбільш об'єктивний та оптимальний пріоритет робіт для репутації компанії. На основі проведеної роботи економічно доцільним є створення web-додатку для менеджменту ТОВ «СЗ Енерджи Сервіс», який відрізняється від існуючих на ринку можливістю введення критеріїв оцінювання та проведенням бенчмаркінгу. Подальші дослідження можуть бути пов'язані з поглибленим вивченням відмінностей бізнес-процесів, розглядом більшої кількості методологій роботи компанії, та з відповідним ускладненням ієрархії критеріїв.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реінжиніринг бізнесу: реінжиніринг організації та інформаційні технології. – М.: Фінанси та статистика, 2015. – 345 с.
2. Репін В.В. Бізнес–процеси компанії: побудова, аналіз, регламентація –М.:РІА " Стандарти та якість", 2017. – 240с.
3. Робсон М., Уллах Ф. Практичний посібник з реінжинірингу бізнес–процесів: Пер. з англ.– М.:ЮНІТІ, 2017. – 62 с.
4. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі/Майкл Хаммер, Джеймс Чампі; пер. з англ. Ю.Е.Корнилович. – М.,: Манн, Іванов та Фербер, 2016. – 287с.
5. Чейз Річард Б., Эквилайн Ніколас, Дж. Якобс Роберт. Виробничий і операційний менеджмент, 8–ме видання.: Пер. з англ.: М.: Видавничий дім "Вільямс", 2014. – 704 с.
6. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес–процесів, як основи формування бізнес–системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є – economu.nauka.com.ua/?op=1&z=1558
7. Елиферов В.Г. Бизнес–процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М. : Инфра–М, 2016. – 318 с.
8. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес–процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг. – СПб. : Азбука, БМикро, 2018. – 317 с.
9. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В.Ильдеменов, А.Д.Киселев – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

11. Астахов В. П. Анализ финансовой устойчивости фирмы и процедуры, связанные с банкротством / В. П. Астахов. – М.: «Ось-89», 1995. – 80 с.
12. Безкоровайна Л. В. Вибір стратегії підприємства для підвищення ефективності його діяльності / Л. В. Безкоровайна // Економіка розвитку. – 2004. – № 4(32). – С. 86–89.
13. Бинкин Б.А. Эффективность управления: наука и практика / Б.А.Бинкин, В.И. Черняк. – М.: Наука, 1982. – 276 с.
14. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А.В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: с.617-638
15. Гаєвська О.Б. Управління як соціальний феномен: монографія / О.Б. Гаєвська. – К.: КНЕУ, 2000. – 168 с.
16. Герасимов Б.Н. Менеджмент организации: элементы, функции, система / Б.Н. Герасимов // Труды одесского политехнического университета: 36. наук. пр. – Одеса, 2004. – Спецвыпуск у 3-х т. – Т.3 – С. 35-39
17. Дес Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень [пер. с англ.] / Д. Дес. – К.: Всеуито, Наук. думка, 2001. – 242 с.
18. Дидерик Р. Сравнительный анализ эффективности предприятий как инструмент стратегического планирования / Дидерик Ритвельд, В. Качалин // Пробл. теории и практики упр.. – 2000. – №3. – С.40–44.
19. Донець Л.І. Підприємництво в умовах трансформації економіки в Україні: Мотивація, маркетингова орієнтація, ефективний менеджмент: монографія / Л.І. Донець. – Донецьк: Джерела, 1999. – 344 с.
20. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
21. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. – М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 428 с.
22. Ефремов А. В. Экономическая эффективность и ее оценка / А.В. Ефремов // Экономика и управление. – 2000. – №2/3. – С.3–7.

23. Кастельс М. Информационная эпоха / М. Кастельс. – М.: ГУ–ВЕШ, 2000. – 361с. 20
24. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление [пер. с англ.] / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Муррин. – М.: ЗАО «Олимп– Бизнес», 1999. – 576 с.
25. Коллис Д. «Топографическая» съемка бизнес-ландшафта / Д.Коллис, П.Гемават // Курс МВА по стратегическому менеджменту: Пер. с англ. В.Егоров – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 261-286
26. Кузнецова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький, 2011. – № 2, Т.2. – С.64-68
27. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
28. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу у концепції загального менеджменту якості / І.О. Кузнецова, Ю.В. Карпенко / Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса, ОНЕУ 2012. - №2 (45). – С.121 – 125.
29. Ладыко И. Перспективность процессного подхода в менеджменте / И. Ладыко // Бизнес-Информ. – 1999. – №5-6. – С.124-125 22) Майер М.В. Оценка эффективности бизнеса [пер. с англ.] / М.В. Майер. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 272 с.
30. Майстер Д. Истинный профессионализм [пер. с англ.] / Д. Майстер. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2004. – 228 с.
31. Мельник Л.Г. Экономика развития: учебное пособие / Л.Г. Мельник. – Сумы: Университетская книга, 2000. – 450 с.
32. Мескон М. Основы менеджменту / М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Пер с англ. М.А. Майорова – М.: Дело, 1992. – 702 с.
33. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление. М.: Инфра-М, 2009. 319 с.

34. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
35. Кутыркин С. Б., Волчков С. А., Балахонова И. В. Повышение качества предприятия с помощью информационных систем класса ERP. Методы менеджмента качества. 2000. № 4. С 18–23.
36. Фредерик У. Т. Принципы научного менеджмента. М.: Конкорд, 2002. 82 с.
37. ДСТУ ISO 9004-2001 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Київ: Держстандарт України, 2001. 296 с.
38. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги. Київ: Держстандарт України, 2001. 188 с.
39. Левикин В. М., Чалий С. Ф. Модели представления знаний для бизнес-процессов с изменяемой структурой. Харьков: Бионика интеллекта. 2008. № 1(68). С.40–44.
40. Буч Г. Объектно-ориентированное проектирование с примерами применения: Пер. с англ. М.: Конкорд, 1992. 519 с.
41. Калянов Г. Н. CASE-технология: консалтинг в автоматизации бизнес-процессов. М.: Горячая линия – Телеком, 2002. 212 с.
42. Питерсон Дж. Теория сетей Петри и моделирование систем: Пер. с англ. М.: Мир, 1984. 264 с.
43. Сайфиева С. Н., Быкадоров М. А. Оценка эффективности системы управления предприятием. Тезисы докладов Седьмого Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Секция 2. ЦЭМИ РАН, апрель 2006. С. 205.
44. Леоненков А. В. Самоучитель UML 2. М.: БХВ-Петербург, 2007. 576 с.
45. Крачтен Ф. Введение в Rational Unified Process. 2-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 240 с.

46. Лapidус В. А., Рекшинский А. Н. Диалог консультанта с руководителем компании. Н. Новгород: СМЦ «Приоритет», 2000-84 с.
47. Маклаков С. В. BPWin и ERWin. CASE-средства разработки информационных систем. М.: Диалог-Мифи, 2004-256 с.
48. Ойхман Е. Г., Попов С. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997-336 с.
49. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. Под ред. Я.В. Заблoцкого. М.: Издательский дом «Вильямс», 2001-316 с.
50. Шеер А. В. Моделирование бизнес-процессов: пер. с англ. М.: Вестъ-МетаТехнология, 2000-205 с.
51. Марка Д., Гоуэн К. М. Методология структурного анализа и проектирования: пер. с англ. М: Бизнес, 1993-240 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту**

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей студентів, які здобувають
освітній ступінь «магістр» за спеціальністю
073 «Менеджмент» спеціалізаціями «Управління бізнесом»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент персоналу»**

Частина 2

Київ 2019

КУЦЬКО К.	
Критерії результативності корпоративного іміджу	181
МАКЛАКОВА М.	
Методичні підходи до проведення організаційно-управлінської діагностики підприємства	186
ПЕХЕНЬКО А.	
Формування організаційної культури на підприємстві	192
ПРОЖОГІН Д.	
Теоретико-методичні основи формування корпоративної культури в системі стратегічного розвитку підприємства.....	197
РЕЗНІКОВА А.	
Методичні основи репутаційного менеджменту на підприємстві.....	204
ЧАЛА Т.	
Діагностика організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	210
ШЛАПАЦЬКА А.	
Управління HR-репутацією підприємства	214
ФЕСЮК І.	
Управління розвитком персоналу на підприємстві.....	222
ХРОМЕЦЬ В.	
Зміст та форми взаємодії АМКУ з громадськістю	230

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

БІЛЕНКО С.	
Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві	236
БОЛДИРЕВ М.	
Сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємства	242
ГАВРИЛЬЧИК Д.	
Управління стратегічним розвитком підприємства	249
ГАЙДАЙ О.	
Проектний підхід як основа управління підприємством в рекламному бізнесі.....	254
ДУГЕЛЬНА Д.	
Корпоративна стратегія підприємства: сутність та характеристика	261
КОВАЛЬ С.	
Управління ефективністю діяльності підприємства	267
КОМПАНИЄЦЬ А.	
Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	272

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕТВОРЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**БІЛЕНКО С., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

В статті описані теоретичні та методичні основи бізнес-процесів на підприємстві. Обґрунтовано доцільність оптимізації бізнес-процесів у системі управління підприємством.

The article describes the theoretical and methodological foundations of business processes at the enterprise. The expediency of optimization of business processes in the enterprise management system is substantiated.

Актуальність даної теми полягає у важливості орієнтації підприємства на бізнес-процеси, що спричинена сучасним розвитком. У сьогоднішньому економічному середовищі актуальності набуває не тільки налаштування бізнес-процесів як одного з напрямків праці з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у актуальність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища.

Метою статті є визначення сутності та особливостей бізнес-процесів, вивчення та групування методів їх покращення. Для реалізації завдання повинні бути поставлені і вирішені такі задачі: визначення особливостей процесного підходу, визначення поняття «бізнес-процесу» як об'єкту управління, вивчення методів удосконалення бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження постає процес формування та управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом вивчення є теоретико-методологічні аспекти бізнес-процесів.

У сучасній науковій практиці існує чимало трактувань поняття «бізнес-процес». Для детальнішого розгляду економічної сутності даного поняття слід проаналізувати визначення кожної його складової. Термін «бізнес» визнано трактувати як будь-яка економічна діяльність в умовах ринкової економіки, спрямованої на отримання прибутку. Поняття процесу зводиться до визначення його як послідовної зміни станів об'єкту в часі.

Виходячи з цього, бізнес-процес підприємства пропонується трактувати як послідовність логічно пов'язаних і керованих дій, у результаті яких вхідні особливості, що витікають з виробничої мети: ресурси, інформація, перетворюються у вихідні: продукція, роботи, послуги, управлінське рішення, для одержання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить виконання поставлених завдань у відповідності до стандартів та норм природокористування.

У науковій літературі думки щодо різновидів бізнес-процесів відрізняються. Найчастіше зустрічається спрощений поділ бізнес-процесів на 2 види: основні та забезпечуючі. Деякі науковці [6,7,8] окрім двох видів бізнес-процесів виділяють процеси управління та розвитку. При цьому, в постконфліктних євроінтеграційних умовах найбільш повною буде систематизація бізнес-процесів з виділенням наступних видів:

1. Операційні (основні): створюють додану вартість товарів або послуг і сам продукт, що представляє цінність для ринку.

2. Підтримуючі:

- забезпечуючі – pojawiaються постачальниками основних процесів, забезпечують структуру компанії;

- допоміжні – допомагають нарощувати додану вартість продукту, донести особливості продукту до ринку, формують споживчі якості продукту, за які споживач готовий сплачувати.

3. Управлінські:

- загальнокорпоративні – направлені на керування основними і допоміжними бізнес-процесами;

- бізнес-процеси розвитку – не створюють основного прибутку, вони направлені на отримання винагород у довгостроковій перспективі, забезпечують розвиток або вдосконалення інфраструктури підприємства.

На рис. 1 представлено систему бізнес-процесів верхнього рівня, ряду особливостей, характерних для виробничого підприємства.

Виходячи з представленої характеристики системи бізнес-процесів верхнього рівня, можливо більш деталізовано охарактеризувати особливості різних груп бізнес-процесів.

А саме:

1. Операційні бізнес-процеси:

1. формують додану вартість (основну цінність) продукту;

2. формують товар чи послугу, що представляє цінність для клієнта;

3. створюють такий результат і такі споживчі якості, які являють цінність для покупця;

4. націлені на отриманні прибутку;

2. Підтримуючі бізнес-процеси:

5. спрямовані на забезпечення операційних бізнес-процесів матеріальними, технологічними, фінансовими, виробничими, кадровими та інформаційними ресурсами;

6. забезпечують роботоздатність інфраструктури підприємства.

3. Управлінські бізнес-процеси:

- направлені на управління всіма типами бізнес-процесів, тобто управління операційними, підтримуючими (забезпечуючими та допоміжними);

- направлені на отримання прибутку в теперішній та довгостроковій перспективі;

- забезпечують роботоздатність поточної діяльності та розвиток або покращення діяльності компанії у перспективі.

Отже, бізнес-процеси на виробничих підприємствах – це певна внутрішня інфраструктура дій (підпроцесів, заходів), направлена на досягнення завдань підприємства, при цьому прийнято вважати, що основною метою підприємств є отримання доходу в сукупній системі за результати основних типів діяльності та задоволення потреб ринку.

Підприємство представляє собою загальну систему, усередині якої протікає багато взаємозв'язаних функцій, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної інфраструктури в цілому. Але стани, в яких перебуває інфраструктура, викликані певними діями в результаті дії. У свою чергу стани викликають подальші завдання, що знаходяться в логічно послідовному порядку процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять інший агрегатний стан.

Процеси, що протікають усередині підприємства – це послідовні функціональні взаємопов'язані, які співпрацюють між собою та від яких безпосередньо залежить основний стан всієї корпоративної інфраструктури [5].

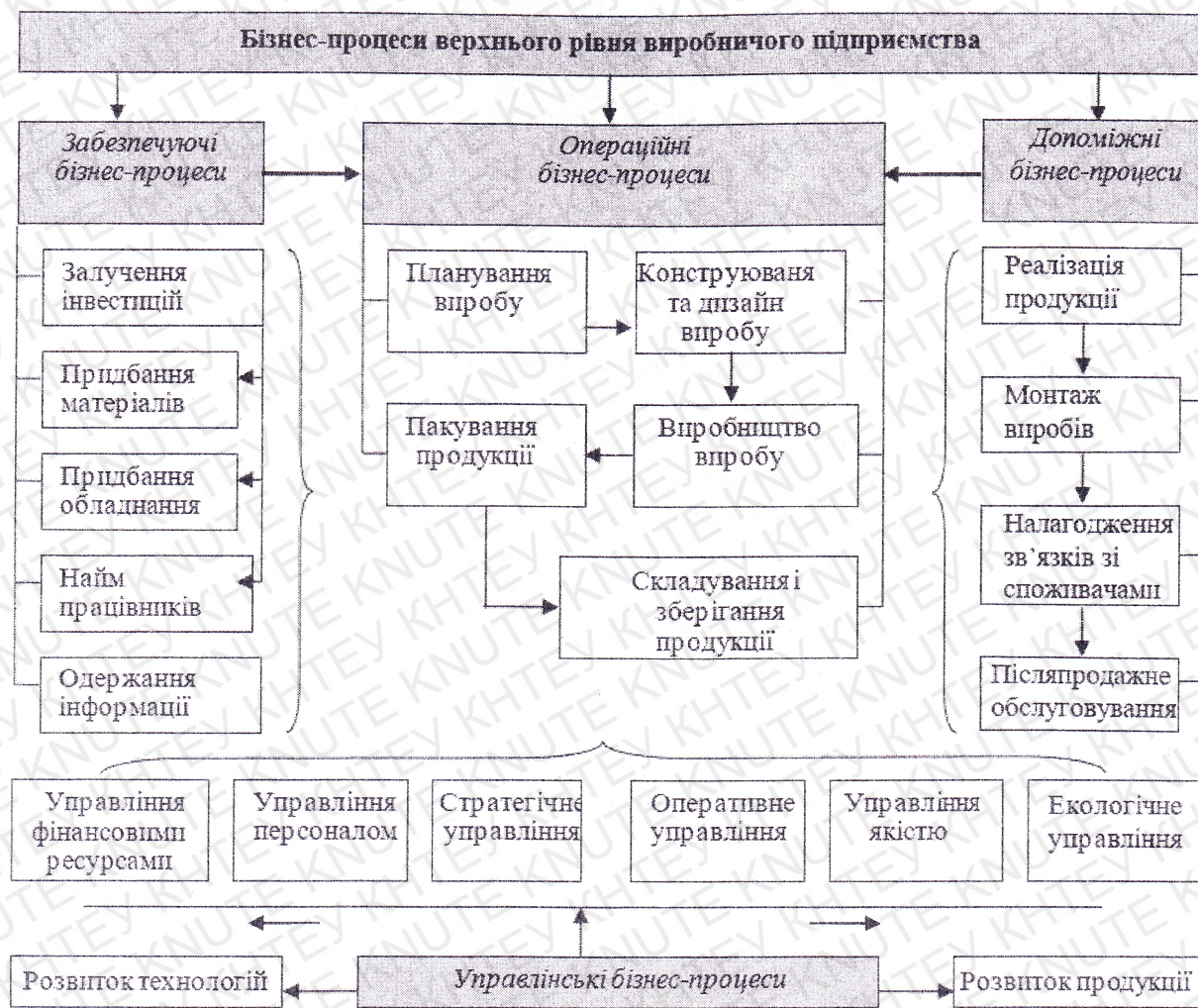


Рис. 1. Структура системи бізнес-процесів верхнього рівня, характерних для виробничого підприємства [6]

Кожна інфраструктура має свої, властиві лише їй, особливості, свою відповідь на управління, свої форми потенційного відхилення від програми, свою можливість реагувати на дії різного типу [4]. Це призводить до необхідності використання різних підходів в процесі управління операційною інфраструктурою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін.

Процесний підхід в управлінні процесами знаходить все більшу перевагу. Його головною перевагою є пряма направленість на замовника продукту, що генерується компанією.

Процесний підхід – це огляд всієї діяльності компанії як системи взаємодіючих процесів, що протікають усередині основної структури компанії і реалізують завдання її існування.

Впровадження процесного підходу в управлінні підприємством має більш обширне розуміння особливостей бізнес-процесів. Поняття — бізнес-процес, що хоча і не отримало доки нормативного обґрунтування, є таким, що найчастіше використовується.

У широкому розумінні під поняттям бізнес-процес розуміють, структуровану послідовність дій по забезпеченню відповідного виду функцій на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності [2].

Бізнес-процес – це сукупність різноманітних типів дій, в межах якої, на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності, на виході створюється товар або послуга, що має цінність для ринку [4].

Деякі вчені розглядають бізнес-процес як сукупність внутрішніх кроків (типів) діяльності по створенню продукту, необхідної ринку, вартість, довговічність, сервіс та якісного підходу.

Бізнес-процеси в системі неоднакові. Загалом, організаційна діяльність – це сукупність взаємозалежних бізнес-процесів, які переказують реалізацію певних функцій підприємства.

Бізнес процеси мають такі важливі характеристики:

- мають внутрішніх і зовнішніх клієнтів,
- діють усередині відділів компанії і між ними, а також між різними підприємствами,
- засновані на способі виконання функцій, властивому тій або іншій організації або підприємству.

Відомі декілька основних поділів типів бізнес-процесів [1]. Найчастіше в практиці бізнесу розрізняють:

- основні бізнес-процеси, що формують додану вартість продукту; створюють товар чи послугу, що являє цінність для ринку; формують таку вигоду, такі споживчі особливості, за які клієнт готовий сплачувати, сфокусовані на отриманні прибутку,
- допоміжні бізнес-процеси, що націлені на надання перних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для підрозділів бізнесу; забезпечують функціонування системи підрозділів компанії,
- бізнес-процеси розвитку, направлені на одержання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують удосконалення функцій компанії в майбутньому,
- процеси керування, що направлені на управління всіма типами.

Отже, на будь-якому підприємстві відбуваються бізнес-процеси, але як відображаю бізнес-аналіз на сьогоднішній цілісна класифікація бізнес-процесів відсутня.

Методики покращення бізнес-процесів можуть бути поділені на два класи по тривалості забезпечення і рівня змін, що відбуваються з бізнес-процесами. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики (рис.2).

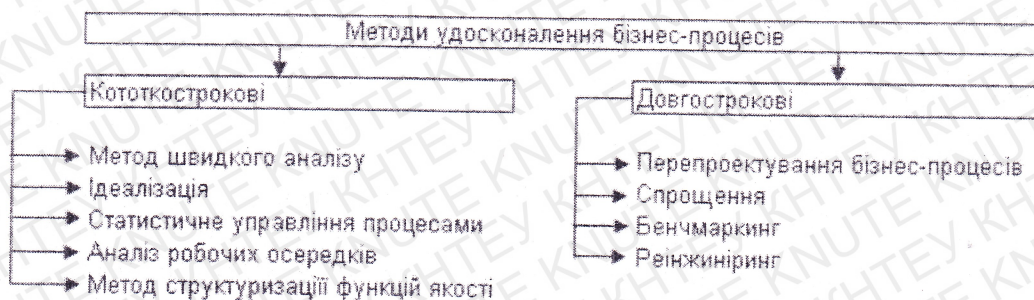


Рис. 2. Методи удосконалення бізнес-процесів [2]

Методика швидкого аналізу полягає на визначенні із залученням групи аналітиків проблем, що проявляються при реалізації перних процесів підприємства, знаходженні та аналізі можливих варіацій рішень для виділених проблемних підрозділів і оперативному впровадженні дій щодо їх покращення.

У основі методики поліпшення бізнес-процесів знаходиться широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в намаганні впровадити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони створені, потрібно виділити тільки ті їх сектори, які неможливо прямо реалізувати на практиці.

Основною метою статистичного управління процесами підприємства є виділення чинників, що впливають на його покращення, і класифікація їх на дві групи: чинники, що викликають різноманітність процесу бізнесу; чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Структуризація функції якості дає можливість визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод проводиться шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій збірається результати вивчення процесів бізнесу.

Аналіз робочих осередків проявляється в чіткому визначенні технічних вимог для виробництва товару або послуги, які порібні для ринку.

Під розробкою структури бізнес-процесів мається на увазі методика покращення, що полягає на детальному аналізі теперішніх бізнес-процесів і допускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення сьогоденного процесу до ладу, більш відповідного стратегічним цілям бізнесу.

Бенчмаркінг є покращенням, направленим на пошук, оцінку і вивчення на основі кращих прикладів ведення бізнесу іншими. Бенчмаркінг потребує менших витрат і менший ризик, але його можна використовувати тільки тоді, коли бізнес має повний доступ до інформації про діяльність інших підприємств, що на практиці не завжди можливо.

Реінжинірінг – це нове переосмислення і радикальне переструктурування бізнес-процесів для отримання істотних покращень в ключових показниках ефективності. Використання такого підходу дає можливість подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю не використовуючи існуючий бізнес-процес і організацію бізнесу [3].

Ризик реінжинірінгу достатньо великий, але передумови невдач полягають не в неясності реінжинірінгу, а в не дотриманні правил його використання. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі виділяють, що величину результату неможливо гарантувати. Основне в стратегії управління реінжинірінгом – не допускати глобальних помилок. При проведенні реінжинірінгу часто трапляються наступні помилки.

1. Підприємство намагається поліпшити перний процес замість того, щоб перепроєктувати такий процес. Це найбільш груба помилка, хоча досить популярна. Не досягши бажаних результатів, спеціалісти починають використовувати різні підходи, направлені на покращення діяльності компанії, але, як правило, результати їх не задовольняють. Але, потерпівши помилки з іншими покращеннями, компанії традиційно уникають радикальної перебудови процесів. Консерватизм роз'яснюється тим, що наявні процеси ясні та працюють з відповідною інфраструктурою. Тому, здається, що часткове покращення старих процесів – більш безболісний і безпечний потенціал. Отже, для більшості компаній основною передумовою невдач реінжинірінгу є заподатливість до часткових покращень на відміну радикальної перебудови процесів.

2. Несистемний підхід до дій. Компанії концентруються тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи інші особливості. Реінжинірінг викликає важливі конфігурації в таких областях як проектування завдань, організаційні інфраструктури, системи керування та аналізу. Зазвичай навіть менеджери, замотивовані у радикальному переробленні функцій, уникають впроваджувати всі необхідні конфігурації.

3. Невірна оцінка рівня корпоративної організації компанії. Для того щоб співробітник вдало виконував перепроєктовані задачі, він повинен мати мотивацію, при цьому недостатньо просто знайти новий процес, необхідно, щоб співробітники сформували і провели в життя новітні системи цінностей і переконанні. Іншими словами, персонал зобов'язаний піклуватися не лише про те, що відбувається на робочих місцях працівників, але і про те, що відбувається в їхніх цінностях.

Зміна позиції персоналу досягається непросто: не можливо обмежитися закликами до працівників, потрібна нова система мотивації, при якій культивувалися б новітні цінності і необхідний образ винагороджувалася їхня підтримка. Співробітники повинні не тільки вимовляти мови про необхідність і корисність нових цінностей, а і самим притримуватися їх.

4. Непослідовність вивчення новації. Відвивається в ранньому завершенні реінжинірінгу й обмеженій постановці завдань. Великі результати досягаються лише при величезних амбіціях управління підприємством.

Досвід показує, що дуже часто підприємства відмовляються від реінжинірінгу з причини перших особливостей. І навіть позитивні результати інколи не мотивують управлінський склад до закріплення нових зразків поведінки персоналу, забезпеченню умов комфортної роботи персоналу в нових правилах. Реінжинірінг буде недіючим, якщо обмежена область його дії або завдання поставлене дуже вузько.

5. Нераціональний поділ функцій по освоєнню інновації. Спроби задовольнити реінжинірінг не зверху вниз, а знизу вгору неефективні по двох причинах.

Перша причина полягає в тому, що менеджери цих рівнів не компетентні тією широтою поглядів на діяльність бізнесу, що необхідна для реінжинірінгу. Їх досвід в основному обмежується знанням процесів, що вони виконують у власному відділі. Вони, як правило, краще інших розуміють вузькі складнощі власного відділу, але їм важко побачити процес комплексно і розпізнати його слабкі особливості. Персонал середнього і нижнього рівня вдало здійснюють часткові покращення, але не реінжинірінг.

Друга причина полягає в тому, що бізнес-процеси переходять організаційні границі, тобто границі відділів, тому співробітники нижнього і середнього рівня не мають достатнього авторитету для того, щоб досягати трансформації дій. Більш того, радикальні перетворення наявного процесу можуть привести до спаду впливу й авторитету того або іншого співробітника середнього рівня.

6. Недостатня ресурсна підтримка інновації. Істотне збільшення ефективності діяльності компанії, що є наслідком реінжинірінгу, неможливо без вагомих інвестицій у програму його впровадження.

7. Планування початку впровадження мотивації. Шанси на вдалий реінжинірінг помітно спадають, якщо видно, що виконавчий директор підприємства через рік або два іде у відставку. І річ тут не в тому, що він не буде дбати про майбутнє бізнесу або стане недостатньо старанним, а в тому, що реінжинірінг обов'язково викликає за собою конфігурації в інфраструктурі, її керуючих підрозділах, і виконавчий директор може не захотіти взяти на себе зобов'язання, що будуть сковувати його спадкоємця.

8. Особистісні складнощі відновлення. Намагання провести реінжинірінг, не зменшивши нічиїх прав, не може привести до гарного результату. Тому що догодити всім неможливо, необхідно або відкладати реінжинірінг, або послідовно проводити лише часткові етапи. Компанія відступає, коли зустрічає опір персоналу, не задоволених наслідками реінжинірінгу.

Висновки. У сучасний час становлення та розвитку бізнесу існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до використання та впровадження процесно-орієнтованої стратегії управління підприємством. Результатом дослідження цієї статті є розгляд функціонування організації сучасного виробничого процесу бізнесу як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування способів їх удосконалення та своєчасного досягнення в залежності від зміни особливостей виробничих відносин і зовнішніх обставин.

Таким чином, при проектуванні бізнес-процесів необхідно враховувати не тільки майбутні перспективи розвитку бізнесу, як у сфері послуг, так і при виробництві товарів, а й брати до уваги його минулий досвід, що в даній статті визначає особливості організаційної структури. У тому ж разі, коли підприємець буде мати комплексний підхід до розробки бізнес-плану він не потерпить помилок як при розрахунках, так і при веденні справ загалом. Питання управління бізнес-процесами різко постають в організації, коли на певному етапі його розвитку збої у роботі підрозділів, співробітників починають носити регулярний вид, при цьому роблячи серйозний вплив на ефективність діяльності самого підприємства. З огляду на сучасні умови, фактори, що впливають на управління бізнес-процесами, а також складність і диверсифікованість цього типу діяльності, потрібно вдаватися до оцінки

показників ефективності на базі системи збалансованих показників як прямого типу оптимізації процесів підприємства. На основі аналізу ефективності бізнес-процесів актуальним є механізм управління співвідношення витрат і досягнутих результатів. При цьому збільшення ефективності діяльності підприємства необхідно також досягати через різного роду техніки і технологій, за допомогою яких відбувається управління бізнес-процесами і персоналом. Огляд даної статті доводить необхідність оптимізації управління бізнес-процесами підприємств.

Список використаних джерел

1. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реінжиніринг бізнесу: реінжиніринг організації та інформаційні технології. – М.: Фінанси та статистика, 2015. – 345 с.
2. Репін В.В. Бізнес-процеси компанії: побудова, аналіз, регламентація – М.: РІА «Стандарти та якість», 2017. – 240 с.
3. Робсон М., Уллах Ф. Практичний посібник з реінжинірингу бізнес-процесів: Пер. з англ. – М.: ЮНІТІ, 2017. – 62 с.
4. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі/ Майкл Хаммер, Джеймс Чампі; пер. з англ. Ю.Е. Корнилович. – М.: Манн, Іванов та Фербер, 2016. – 287 с.
5. Чейз Річард Б., Еквілайн Ніколас, Дж. Якобс Роберт. Виробничий і операційний менеджмент, 8-ме видання.: Пер. з англ.: М.: Видавничий дім «Вільямс», 2014. – 704 с.
6. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є – economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558
7. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – М.: Инфра-М, 2016. – 318 с.
8. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг. – СПб.: Азбука, БМикро, 2018. – 317 с.

Робота виконана під керівництвом д-ра екон. наук, професора ДЕСВОЇ Н.Е.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

**БОЛДИРЕВ М., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

Стаття присвячена дослідженню сучасних інструментів стратегічного планування розвитку підприємства. Досліджено сутність стратегічного планування розвитку. Розглянуто сучасні інструменти стратегічного планування розвитку підприємства. Досліджено світовий досвід стратегічного планування розвитку та його можливості застосування в Україні.

The article is devoted to research of modern tools of strategic planning of enterprise development. The essence of strategic planning of development is explored. The modern tools of strategic planning of enterprise development are considered. The world experience of strategic planning of development and its applicability in Ukraine is investigated.