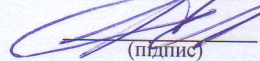


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Відокремлений структурний підрозділ
«Криворізький фаховий коледж Національного авіаційного університету»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник начальника коледжу
з навчально-методичної роботи


(підпис) Галина ДАНИЛІНА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

«21» 09 2023 р.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

з навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами на транспорті»
(назва навчальної дисципліни)

спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійного ступеня бакалавр

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи для здобувачів освіти денної форми навчання з навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами на транспорті»,
(назва навчальної дисципліни)

складені на основі навчальної програми, затвердженої «21» 09 2023р.
та навчального плану № НБ/ІІ-10/03.12-048/23
затвердженого «16» 06 2023 р.

Укладач: викладач, к.е.н., спеціаліст вищої категорії Іщенко Людмила Федорівна
(посада, наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Методичні вказівки до виконання самостійної роботи
обговорено на засіданні циклової комісії
менеджменту та логістики
(повна назва циклової комісії)

Протокол № 11
від «29» 08 2023 р.

Голова циклової комісії

Надія СМІРНОВА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

ПОГОДЖЕНО

Завідувач

навчально-методичного кабінету

Марина КОЛЬЧАК
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

«29» 08 2023 р.

1 Пояснювальна записка

Методичні вказівки до самостійної роботи призначені для опанування здобувачами вищої освіти теоретичних знань з навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами на транспорті», а саме основних положень управління бізнес-процесами і формування процесної системи управління діяльністю транспортного підприємства.

Самостійна робота являє собою основний засіб засвоєння здобувачами вищої освіти матеріалу в вільний час, за окремими завданнями під керівництвом викладача. Крім того, додатково, за спеціальним графіком у позанавчальний час, за їх бажанням, проводяться під керівництвом викладача для поглиблення знань, а також з метою одержання здобувачами вищої освіти відповідей на окремі незрозумілі питання – консультації.

Дані методичні вказівки є допомогою здобувачам вищої освіти при самостійному опрацюванні лекційного матеріалу та підготовці до практичних занять. Теми винесені на самостійне опрацювання та кількість годин, необхідних для їх виконання, приводяться в робочій програмі..

2 Загальні методичні вказівки

При самостійному вивченні дисципліни, здобувач вищої освіти повинен детальніше розглянути теоретичний матеріал лекцій, вивчити додатковий матеріал, надати відповіді на контрольні питання, щоб поглибити знання з дисципліни, закріпити отримані знання та навички, ефективніше підготуватися до практичних робіт та до складання заліку.

3 Орієнтований тематичний план з тем, які винесені на самостійну роботу

№ розділу, теми	Назва розділу і теми	Кількість годин на самостійну роботу
5 семестр		
Розділ №1. «Основні положення управління бізнес-процесами»		
1.1	Об'єкт, предмет, зміст курсу управління бізнес-процесами	6
1.2	Поняття, структура, межі та деталізація бізнес-процесів	6
1.3	Класифікація бізнес-процесів на підприємстві	6
1.4	Механізм управління бізнес-процесами підприємства	6
1.5	Актуальні напрямки вдосконалювання й управління бізнес-процесами	6
Всього за розділом №1		30
Розділ №2. «Формування процесної системи управління діяльністю транспортного підприємства»		
2.1	Загальний порядок розробки бізнес-процесів транспортного підприємства	4
2.2	Основи реінжинірингу бізнес-процесів	4
2.3	Інноваційна політика транспортного підприємства: процесний підхід	4
2.4	Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою системи збалансованих показників	4
2.5	Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів підприємства	6
Всього за розділом №2		22
Всього за 5 семестр		52
Всього за навчальною дисципліною		52

4 Методичні вказівки до самостійної роботи

Розділ №1. «Основні положення управління бізнес-процесами»

Тема №1.1. «Об'єкт, предмет, зміст курсу управління бізнес-процесами»

(7)

Складність світу, з одного боку, і складність структури перевезень на транспорті, породжує таку сукупність проблем, вирішення яких можливе лише при якісній зміні взаємодії між його складовими в розрізі бізнес-процесів.

Будь-яке підприємство – це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Ефективне управління ними, постійне їх вдосконалення і оптимізація дозволяють досягти реального поліпшення роботи за основними показниками – скорочення витрат, оперативність, якість, задоволеність споживачів.

Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи (ресурси) на виходи (продукцію), що являють собою цінність для споживача

Класифікація бізнес-процесів:

1. первинні бізнес-процеси – це основні процеси, що створюють додану вартість продукту, який виробляє підприємство (це процеси, що створюють продукт, що представляє цінність для кінцевого споживача);

2. підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси – процеси, що забезпечують діяльність основних процесів;

3. розвиваючі процеси – процеси, які дозволять створити ланцюжок цінностей в основному і в допоміжному процесах на новому рівні показників, або управління.

Бізнес-процеси управління – процеси, які дозволяють керувати всією діяльністю підприємства.

Складові бізнес-процесу управління:

1. господар або власник – особа, яка наділена достатнім обсягом повноважень, має у своєму розпорядженні ресурси і бере на себе відповідальність за виконання процесу в належному порядку та обсязі;

2. ресурси, необхідні для функціонування цього процесу;

3. вхід і вихід, тобто те, що ми споживаємо (завжди має свого постачальника) і отримуємо (об'єкт або послуга, отримані в результаті виконання процесу);

4. система показників – показники, які використовуються для оцінки ефективності процесу;

5. технологія процесу – порядок виконання діяльності з перетворення входів у виходи.

Для більш точної систематизації процесів і поділу їх, проводиться деталізація процесів:

1. За кількістю повноважень і ресурсів у власника бізнес-процесу:

- володіє всіма ресурсами і повноваженнями (напр, власник підприємства – директор);

- частково володіє ресурсами і повноваженнями (начальник підрозділу);

- не володіє ресурсами взагалі (виконавець, який підкоряється тому, у кого є необхідні йому ресурси).

Недолік ресурсів і повноважень у власника процесу ускладнює його нормальне функціонування і при аналізі може показати його неефективність, що на практиці може бути і не так, тому що причина зовсім в іншому.

2. За результатами виходу:

- за формою виходу – матеріальний / інформаційний;

- за споживачем – проміжний (тобто використовується в подальшому іншим бізнес-процесом) / готовий (тобто виходить готовий продукт, необхідний споживачеві).

3. За потоками, що забезпечує вхід:

- матеріальний;

- інформаційний;

- людський.

4. За ресурсами, що використовуються для виконання процесу:

- матеріальний;
- інформаційний;
- людський;
- фінансовий.

Межа, що розділяє входи і ресурси, досить умовна. Необхідною умовою для функціонування процесу є точне визначення того, чим володіє господар процесу для нормального функціонування процесу – надходить це ззовні або є у нього в наявності.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть та охарактеризуйте чинники, які вплинули на виникнення нового етапу у розвитку науки управління.
2. Опишіть історичні передумови формування та розвитку управління бізнес-процесами.
3. Вкажіть особливості бізнес-процесів на транспорті.
4. Охарактеризуйте бізнес-процеси транспортного підприємства з позицій системного підходу.

Тема №1.2. «Поняття, структура, межі та деталізація бізнес-процесів»

(1)

У моделі ланцюжка процесів важливу роль відіграють споживачі, як суб'єкти, що визначають:

- вимоги до вхідних потоків;
- вимоги до продукту;
- вимоги до процесу.

Інформація про ступінь задоволеності споживача, що поступає каналами зворотнього зв'язку, є невід'ємною частиною вхідних потоків процесу безперервного покращення системи управління.

Будь-яку виробничу систему можна подати, як сукупність бізнес-процесів, де продукт попереднього бізнес-процесу є вхідним потоком для наступного процесу.

Основними елементами системи управління за процесами є:

Бізнес-об'єкт – об'єкт, що має цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача;

Бізнес-процес – цілеспрямована організаційна діяльність, по перетворенню бізнес-об'єктів та зростанню їх споживчої вартості;

Показник ефективності – параметр, що вимірює ефективність виконання бізнес-процесу чи цінність бізнес-процесу;

Посадова особа – людина, яка приймає участь у виконанні бізнес-процесу, наділена певними правами, несе відповідальність за результат виконання процесу та мотивована на досягнення цілей бізнес-процесу;

Документ – впорядкована сукупність інформації.

У процесному підході результат діяльності окремого працівника або структурного підрозділу є вхідним потоком для виконання робіт іншим працівником або підрозділом. Виділяють чотири групи процесів за сферою застосування:

- організаційно-управлінські;
- життєвого циклу продукції – основні;
- забезпечення ресурсами;
- вимірювання, аналізу і поліпшення.

Для того щоб розглянути структуру бізнес-процесів спочатку розглянемо піраміду організаційного розвитку Е. Фламгольца.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте процес виділення (ідентифікації) бізнес-процесів: сутність та головний

принцип.

2. Сформулюйте правила виділення процесів на підприємстві.
3. Вкажіть складові опису бізнес-процесів, його цілі та результати.
4. Перелічіть форми опису бізнес-процесів.
5. Назвіть методи опису бізнес-процесів.
6. Вкажіть особливості процесного підходу та бізнес-моделі транспортного підприємства.

Тема №1.3. «Класифікація бізнес-процесів на підприємстві»

(1)

Для досягнення стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити найбільш важливі бізнес-процеси, провести їх бізнес-діагностику та визначити найбільш проблемні для подальшого впровадження змін та оптимізації.

Бізнес-процеси підприємства можна класифікувати за такими групами:

- основні бізнес-процеси;
- забезпечуючі (допоміжні);
- процеси управління;
- процеси розвитку.

Крім того, бізнес-процеси за характером продукту діяльності можуть бути розділені на:

- виробничі;
- адміністративні бізнес-процеси.

Виробничі бізнес-процеси – це процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів і послуг, які споживаються зовнішніми клієнтами. До числа виробничих бізнес-процесів відноситься виробництво напівфабрикатів готової продукції й послуг, що є проміжною ланкою в ланцюзі створення основних продуктів діяльності підприємства.

Виділяти групу адміністративних бізнес-процесів уперше запропонував Джеймс Харрінгтон. У своїй роботі «Оптимізація бізнес процесів» він визначає адміністративні бізнес-процеси як серію послідовних заходів щодо виконання адміністративних завдань.

Саме поняття «адміністративні завдання» свідомо визначає вузькість прояву такого роду процесів в організації й може сприйматися українськими менеджерами як розпорядництво, хоча сучасне управління особливо великими промисловими організаціями охоплює більш широке коло управлінської діяльності.

Поліпшення адміністративних бізнес-процесів спрямоване на удосконалення всіх допоміжних процесів, таких як розробка нового продукту, обробка замовлень і розрахунки з кредиторами.

Процес поліпшення складається з шести фаз, які ведуть до впровадження найкращого рішення:

1. Фаза I. Організація: Організація поліпшення процесу.
2. Фаза II. Документування: Вибір підходу.
3. Фаза III. Аналіз: Визначення можливостей для поліпшень.
4. Фаза IV. Проектування: Проектування нового бізнес-процесу.
5. Фаза V. Впровадження: Реалізація рішень, спрямованих у майбутнє.
6. Фаза VI. Управління: Управління бізнес-процесами для постійного поліпшення.

Стосовно організації бізнес-процеси можуть бути зовнішніми й внутрішніми.

Зовнішнім називається бізнес-процес, що має вхід і (або) вихід поза організацією.

Внутрішній бізнес-процес – це процес, результати діяльності якого не виходять за межі організації.

Питання для самоконтролю:

1. Наведіть визначення поняття «бізнес-об'єкт» та охарактеризуйте його.
2. Розкрийте різні підходи до поняття «бізнес-процес».
3. Розкрийте значення посадової особи в формуванні бізнес-процесів транспортного

підприємства.

4. Опишіть значення піраміди Е.Фламгольца в діяльності транспортного підприємства.

5. Охарактеризуйте типи бізнес-процесів.

6. Прокоментуйте кампанію щодо сертифікації систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9001:2008.

8. Опишіть основні етапи покращення функціонування системи адміністративного менеджменту підприємства.

9. Вкажіть які основні функції, завдання та вимоги до менеджера-адміністратора.

Тема №1.4. «Механізм управління бізнес-процесами підприємства»

(10, 11, 12)

Процесний підхід до управління ґрунтується на таких базових управлінських концепціях (засадах):

1) тотальне управління якістю (TQM);

2) системний підхід – управління компанією як цілісною системою;

3) організаційний розвиток (бізнес-інжиніринг) – перехід від високоієрархічних структур до плоских через делегування повноважень, від лінійних організаційних структур управління (ОСУ) до проектних;

4) структурний аналіз та декомпозиція – управління процесом шляхом його поділу на елементи (субпроцеси, операції, процедури);

5) управління за результатами, тобто визначення на кожному рівні корпоративної ієрархії цільових показників, за якими оцінюється ефективність окремих бізнес-процесів та діяльності їх власників.

Для визначення принципів вдосконалення бізнес-процесів слід звернути увагу на цикл безперервного удосконалення «Цикл Шухарта-Демінга».

У рамках вдосконалення бізнес-процесів створюється суперечність між:

- якістю;

- ефективністю виробництва.

Наприклад, вимоги споживача до того, щоб не тільки продукція, а й виробничий процес були екологічними, тобто не завдавали шкоди навколишньому середовищу. У цей час ця фаза тільки зароджується та її концепція ще остаточно не сформувалася.

Питання для самоконтролю:

1. Перелічіть принципи вдосконалення бізнес-процесів.

2. Назвіть основні складові циклу Шухарта-Демінга.

3. Вкажіть, що є об'єктом та предметом управління бізнес-процесами на транспортному підприємстві.

4. Охарактеризуйте Формулу 5W + 1H.

5. Розкрийте сутність проблем ідентифікації та декомпозиції бізнес-процесів підприємства.

6. Вкажіть особливості поняття «первинний вхід».

7. Назвіть основні характеристики цілей потрібно враховувати при їх формулюванні.

8. Наведіть визначення поняття «дерево цілей» та назвіть основні вимоги до його побудови.

Тема №1.5. «Актуальні напрямки вдосконалення й управління бізнес-процесами»

(9)

Досягнення мети підвищення якості бізнес-процесів транспортних підприємств у рамках даних підходів здійснюється за допомогою ряду методів.

Сьогодні дослідники виділяють наступні найпоширеніші методи управління якістю продукції й удосконалювання бізнес-процесів:

- аутсорсинг;
- бенчмаркінг;
- кайдзен;
- шість сигм;
- реінжиніринг бізнес-процесу;
- безперервне вдосконалювання процесів (цикл PDC(S)A)

Сукупність бізнес-процесів компанії у їх взаємозв'язку та взаємодії утворює мережу бізнес-процесів.

Бізнес-модель відповідно до процесного підходу – це мережа бізнес-процесів, адаптована до індивідуальних і галузевих особливостей певної компанії.

Принципи формування мережі процесів:

Принцип 1. Прив'язка до діючої структури.

Принцип 2. Виокремлення та класифікація процесів (три типи процесів).

Принцип 3. Використання правила «щасливої сімки» (оптимальна норма керованості).

Принцип 4. Призначення власника процесу.

Принцип 5. Узгодження зон відповідальності.

Принцип 6. Виявлення зв'язку «входи-виходи» і «виходи-споживач».

Структура мережі бізнес-процесів підприємства, розроблена Міжнародним інститутом бенчмаркінгу, містить 13 блоків. Для моніторингу стану корпоративної мережі бізнес-процесів необхідна інформаційна інфраструктура, тобто ІТ-рішення, програмне та апаратне забезпечення. Свідоме формування бізнес-моделі компанії називається бізнес-інжинірингом, метою якого є адаптація підприємства до певних умов зовнішнього середовища.

Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть етапи формування бізнес-ідеології підприємства.
2. Сформулюйте функції управління бізнес-процесами на підприємстві.
3. Охарактеризуйте види ухвалення рішень з управління бізнес-процесами.
4. Вкажіть варіанти контурів взаємодії функцій менеджменту при здійсненні бізнес-процесів.
5. Назвіть переваги процесно-орієнтованих систем управління бізнес-процесами.
6. Охарактеризуйте схему процесної організації управління підприємством при запровадженні управління бізнес-процесами.

Розділ №2. «Формування процесної системи управління діяльністю транспортного підприємства»

Тема №2.1. «Загальний порядок розробки бізнес-процесів транспортного підприємства»

(2, 3, 4, 5, 6)

Труднощі управління господарськими процесами в Україні визначені їх нестійкістю і глибиною суспільно-фінансових наслідків для суб'єктів реального сектору, що повинні працювати в непереможних обставин. За таких обставин головний інтерес має проблема координації управління бізнесом, що гарантували б адаптаційні взаємодії на зміни, що відбуваються в нестійкій фінансовій сфері і на розробці розв'язку проблем гнучкості економіки, здібних до модифікації в період їх здійснення.

Стратегічне керівництво бізнес-процесами виконується за підтримки таких способів:

- «дерево цілей» (нормативне і фактичне);
- матриця оцінки ефективності бізнес-процесів;
- інтегровані платформи бізнес-моделювання;
- нотації та опис бізнес-процесів створення інновацій;
- опис послідовності робіт (діаграма Ганта), бенчмаркінг;
- метод розробки сценаріїв;

- метод «дерева рішень».

«Дерево цілей» передбачає впорядковану систему взаємопов'язаних цілей, що демонструє поділ головної мети підприємства на підцілі, задачі та окремі дії. Головною метою, як правило, є місія компанії в якій деталізовано напрям і орієнтири функціонування підприємства згідно з обраними ним видами діяльності. Так, з огляду на інноваційний розвиток, дерево цілей підприємства буде включати пріоритетні напрями прогресування організації та її позиціонування на ринку в стратегічній перспективі.

Відрізняють нормативні та фактичні «дерева цілей» підприємства. Нормативні – мають регламентний вид, фактичні – визначають поточне положення компанії з огляду роботи, яке підприємство наразі здійснює. Трансформація від фактичного до нормативного «дерева цілей» вважається проблемою, яку вирішує стратегічне управління. Мета застосування даного методу – це встановлення в чисельно-високоякісних показниках встановлення єдиних підсумків роботи підприємства очікуваних від роботи одиначної виробничої або адміністративної ланки.

«Матриця оцінки ефективності управління бізнес-процесами» підприємства здійснюється на основі певної системи кількісних і якісних показників. Система вимірювань, складова бази для оцінки та аналізу управління бізнес-процесами, повинна бути визначена і узгоджена до початку оцінки, так як вона застосовується на двох етапах:

- на етапі аналізу моделі підприємства «як є»;
- на етапі оцінки ефективності після проведених змін.

Послідовність оцінки ефективності управління бізнес-процесами підрозділяється на наступні групи показників:

I. Група показників бізнес-процесів. Для розв'язання задачі оцінки ефективності бізнес-процесів необхідно визначити:

- об'єкт оцінки (операція, підпроцес, процес в цілому);
- критерії оцінки ефективності процесу;
- спосіб вимірювання та порівняння показників ефективності процесу з критеріями ефективності.

II. Група показників організаційної структури управління бізнес-процесами інноваційного розвитку. Тому доцільно використовувати набір нормативних характеристик апарату управління:

- продуктивність при переробці інформації;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- надійність апарату управління;
- адаптивність і гнучкість, що характеризуються здатністю своєчасного виявлення організаційних проблем і відповідною перебудовою роботи.

В рамках розглянутої групи доцільним є застосування допоміжних методик оцінки ефективності бізнес-процесів. Одна з яких була запропонована вченим К.К. Чупровим, що розробив експрес метод оцінки бізнес-процесів. Автор стверджує, що за своєю суттю даний метод принципово змінює підхід до аналізу і діагностики бізнес-процесів, переходячи від неконкретних якісних методів оцінки і складно структурованих математичних методів моделювання та аналізу до швидкого і доступного методу факторної оцінки досліджуваних бізнес-процесів. Досліджуваний метод розроблений на основі широко використовуваних методів системного аналізу, що надає йому комплексний характер вирішення досліджуваного питання. Для конкретизації методу та надання аналізу чіткого кількісного та якісного виміру вчений пропонує користуватись кількісними показниками бізнес-процесів, а сума розрахованих показників (Кеф) повинна дорівнювати або бути більшою за 1, але не перевищувати помітку 2,86.

Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть особливості методів моделювання бізнес-процесів.
2. Назвіть особливості створення мережевого графу бізнес-процесу здійснення перевезення.
3. Охарактеризуйте загальний порядок розроблення бізнес-процесів.

4. Вкажіть розділи, які можна виділити в описі бізнес-процесу.
5. Назвіть етапи опису бізнес-процесів.
6. Вкажіть особливості документування бізнесу-процесу і визначення показників і індикаторів бізнесу-процесу.

Тема №2.2. «Основи реінжинірингу бізнес-процесів»

(8)

Найважливішою причиною документування процесу є те, що для вдосконалення будь-якого об'єкта перш за все треба знати його поточний стан. Відповідно, для вдосконалення процесу треба знати його поточні показники. У цій темі дається короткий огляд найважливіших принципів вимірювання показників. Взагалі кажучи, весь менеджмент і процес прийняття рішень у вищій мірі залежать від інформації про поточний стан і про його розвиток у часі. Вимірювання – найважливіше джерело цієї інформації. Коли обговорюється вдосконалення бізнес-процесів, вимірювання рівня показників процесу – важливий і необхідний елемент. Воно має дати інформацію про те, наскільки добре цей процес реалізується і наскільки гарні результати, які він дає.

Наявність значимої і відноситься до справи про процеси дає можливість визначити відправну точку для початку процесу вдосконалення, що в свою чергу дозволяє: ідентифікувати процеси або області, які потребують вдосконалення; скласти уявлення про напрямок розвитку з плином часу, тобто про тренд показників; порівняти рівень власних показників з рівнем показників інших організацій; оцінити, чи дають розпочаті (або вже завершені) проекти який-небудь результат чи можливий результат у майбутньому; ґрунтуючись на цьому, оцінити, якими інструментами варто користуватися в майбутньому для вдосконалення.

Сенс вищесказаного полягає в одній фразі: «Не можна керувати тим, чого не можна виміряти».

Ось найважливіші положення про вимірювання. «Що виміряв, те й отримав».

Це означає, що, як правило, саме тим ділянках роботи, на яких проводився моніторинг і виконувалися вимірювання, в першу чергу приділяється увага, для них вишуковуються ресурси. «Виміри визначають поведінку».

Це означає, що виконання вимірювань часто веде до змін в системі, до її пристосуванню до нових орієнтирів. Раніше зазначалося, що зазвичай компанії діляться на функціональні відділи.

Домінуючий напрямок моніторингу показників – оцінка фінансових параметрів, які, як правило, беруться прямо з бухгалтерської звітності. Проблема полягає в тому, що такі способи моніторингу часто вступають в пряме протиріччя з процесом вдосконалення і заважають проведенню відповідних заходів. Справа в тому, що багато зусиль щодо вдосконалення буває дуже важко адекватно оцінити звичайним інвестиційним аналізом.

Як правило витрати потрібні як для навчання, так і власне для проведення проекту. А ось результати вдосконалення в значній мірі мають операційний характер.

Наприклад, це скорочення часу, зниження частки дефектів і т.д. Цим показниками буває дуже важко дати оцінку у фінансових термінах, оскільки результат таких поліпшень проявляється не відразу, а після закінчення деякого часу, тобто в майбутньому.

Тому буває важко домогтися виділення ресурсів і часу для проектів вдосконалення. В останні роки розробки були спрямовані на створення більш оперативних систем вимірювання показників. Проте загальні питання вимірювання показників та інтенсифікація цих процесів полягає в створенні системи з наступними елементами: Безперервне вимірювання відповідних аспектів показників основних бізнес-процесів, приблизно 15–30 процесів. Що мається на увазі під «відповідними аспектами» – обговорюється далі в цій главі. Всі ці вимірювані показники разом повинні утворювати закінчену цілісну приладову панель, яку можна використовувати для безперервного моніторингу показників. На відміну від допотопного «рубильника» фінансового

відділу, який з великим запізненням то включає, то виключає червоне світло, попереджаючи про прибуток чи про збитки, нова приборна панель буде містити комплекс вимірювальних приладів, за якими рим можна оцінити реальний стан справ.

Ця приладова панель вкаже на будь-які виникаючі негативні тренди покаже розвиток у часі, допоможе визначити передумови для проведення конкретних зусиль щодо вдосконалення. Однак потрібно бути обережним і не перестаратися з вимірами.

Оцінка фінансового стану підприємства є ключовою в аналізі діяльності підприємства. В Україні існує 4 методики оцінки фінансового стану:

1. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств створені Центральною спілкою споживчих товариств України, 2006 рік.

2. Наказ «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій» створені Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій, 1997 рік.

3. Методичні рекомендації щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств – емітентів облігацій (крім комерційних банків) створені Аудиторською палатою України, 2001 рік.

4. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, Міністерство економіки України, січень 2001 рік.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте роль інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесом.
2. Назвіть основні властивості реінжинірингу.
3. Перелічіть основні причини невдач проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Вкажіть зміни, які відбуваються в результаті реінжинірингу бізнес-процесів у соціальній підсистемі підприємства.
5. Сформулюйте цілі реінжинірингу бізнес-процесів.
6. Вкажіть основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Тема №2.3. «Інноваційна політика транспортного підприємства: процесний підхід»

(8)

Інноваційний розвиток будь-якого підприємства в першу чергу повинен починатись з аналізу можливостей зовнішнього середовища та оцінки перспективності ринку.

Ключовими завданнями підприємств, які впроваджують логістичну діяльність, на сучасному етапі є: оптимізація витрат; підвищення рівня обслуговування клієнтів; застосування нових сучасних систем управління; створення власних об'єктів логістичної інфраструктури. Один із найбільш ефективних способів вирішення ключових завдань – оптимізації витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів – це впровадження інновацій.

Для логістики і прийнятих управлінських рішень як в мікро-, так і в макрологістичних системах актуальними залишаються практично всі види інновацій, хоча очевидну логістичну придатність мають технологічні та організаційні інновації.

Для логістики і прийнятих управлінських рішень як в мікро-, так і в макрологістичних системах актуальними залишаються практично всі види інновацій, хоча очевидну логістичну придатність мають технологічні та організаційні інновації.

Перший напрям базується на розгляді двох правомірних концепцій – базової та інноваційної логістики, що безперервно взаємодіють і доповнюють одна одну в процесі свого розвитку. Логістика – це наука і вид діяльності з організації та управління поставками продукції, призначеної для виробничого й особистого споживання.

Логістика поставок або базова логістика є незмінною умовою будь-якого суспільного виробництва. Оскільки під процесом поставок розуміють формування, рух, перетворення і

поглинання споживачами матеріальних потоків і потоків послуг, то різні стадії цих дій зумовлюють відносно відокремлене існування закупівельної, виробничої, збутової, транспортної, складської логістики, логістики запасів та інших функціональних видів логістики, що забезпечують поставку матеріально-речових цінностей.

Логістика – це науковий інструмент з вивчення можливостей впровадження прогресивних інновацій у поточне і стратегічне управління потоковими процесами господарських та інших громадських структур з метою підвищення ефективності кінцевих результатів бізнесу. Цю актуальну концепцію логістики і відповідну їй сферу діяльності визначають як інноваційну логістику, а сам процес тотального і послідовного впровадження логістичних інновацій в діючі і новостворювані структури можна назвати логістизацією цих структур. Якщо базова логістика дозволяє опанувати теорію, методологію та практику переважно досягнутого, а отже, відносно стабільного і налагодженого рівня управління потоковими процесами, то інноваційна логістика постійно націлена на підвищення рівня управління за рахунок застосування різноманітних інновацій, спрямованих на поліпшення якості обслуговування споживачів, зростання ефективності поточних процесів і зниження сукупних витрат на їх здійснення.

Питання для самоконтролю:

1. Вкажіть особливості процесного підходу до інноваційної політики підприємства.
2. Опишіть модель бізнес-процесу з впливом інновацій.
3. Охарактеризуйте роль бізнес-процесу в управлінні бізнесом.
4. Як відбувається проектування продукту і вибір процесу у логістичній сфері?
5. Назвіть критерії ефективності процесу проектування продукту.
6. Опишіть технології моделювання бізнес-процесів.

Тема №2.4. «Оцінка ефективності бізнес-процесів за допомогою системи збалансованих показників»

(8, 9)

Посилення процесів глобалізації та інтеграції України у світове співтовариство обумовлює необхідність впровадження нових аналітичних засобів підвищення ефективності функціонування вітчизняних транспортних підприємств.

Одним із таких аналітичних засобів є система збалансованих показників (*BSC*), розроблена Р. Капланом та Д. Нортеном для вимірювання ефективності реалізації стратегії підприємства.

Система збалансованих показників є інструментом стратегічного планування та управління, який слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності.

Основною метою застосування збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства.

BSC трансформує стратегію в показники, згруповані за чотирма різними напрямками: «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес-процеси», «навчання та розвиток персоналу».

Процес розробки збалансованої системи показників починається з визначення конкретних стратегічних завдань на основі ухваленої стратегії. Для визначення фінансових завдань необхідно вибрати головну мету, якою може бути або збільшення прибутковості і завоювання ринку, або генерування потоку готівки. Фінансові показники оцінюють економічні наслідки діяльності і є індикаторами відповідності стратегії компанії загальному плану удосконалення підприємства. Досягнення таких цілей як прибутковість зайнятого капіталу, рентабельність інвестицій і створення економічної доданої вартості оцінюється загальними показниками успіху фінансової стратегії, а саме збільшенням прибутковості, скороченням витрат і розширенням використання активів.

Клієнтська складова розглядається як споживча база і сегмент ринку, в яких конкурує підприємство, а також як показник результативності його діяльності в цільовому сегменті ринку. Ключовими показниками цієї складової є задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази дозволяють визначити споживчу цінність пропозицій та є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними показниками є виконання замовлень, постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо. Складова навчання і розвитку персоналу визначає інфраструктуру, яку необхідно створити, щоб забезпечити довготривале зростання та вдосконалення. Для оцінювання кадрової ситуації будь-якого підприємства використовують три ключових показника: задоволеність працівника, збереження кадрової бази, ефективність працівника.

BSC орієнтована на вирішення двох важливих проблем:

- 1) ефективну оцінку результатів діяльності підприємства, що базується на синтезі фінансових показників із не фінансовими;
- 2) сприяння досягненню стратегічної мети діяльності підприємства.

Для вдалого впровадження системи збалансованих показників на підприємстві слід ретельно розробити кожний з її етапів.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте методи оптимізації бізнес-процесів.
2. Вкажіть переваги оптимізації бізнес-процесів підприємства.
3. Розкрийте сутність збалансованої системи показників і її структурні елементи.
4. Сформулюйте передумови розроблення збалансованої системи показників діяльності.
5. Опишіть розрахунок витрат на впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами.

Тема №2.5. «Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів транспортного підприємства»

(7)

Сучасний етап процесного управління підприємством 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 БП спрямована на підвищення їх ефективності, базується на сукупності заходів щодо вдосконалення системи управління і технологій діяльності підприємства і орієнтована на стратегію розвитку підприємства. Такі БП 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 БП реалізується у процесно орієнтованій системі управління. Така процесно орієнтована система реалізує класичний ЖЦ бізнес-процесів, який включає в себе ряд фаз:

- формалізація опису БП;
- конфігурація БП;
- складання журналу подій процесу;

- аналіз результатів виконання БП з метою його подальшої модернізації і реалізації.

Життєвий цикл бізнес-процесів забезпечує їх безперервне вдосконалення шляхом багаторазового повторення етапу аналізу результатів виконання БП. На даному етапі, крім власне аналізу виконується і верифікація бізнес-процесів. Складність побудови БП із змінною структурою вимагає розробки уніфікованих підходів до їх формалізації, аналізу та верифікації, що 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 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 ЖЦ БП є верифікація, тому що саме вона дозволяє нам досліджувати побудовану модель і перевірити її адекватність.

Управління підприємством 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.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «моніторинг» в управлінні.
2. Вкажіть, яке призначення технології управлінської діяльності
3. Дайте характеристику поняттю «інформація в моніторингу».
4. Перелічіть і охарактеризуйте основні джерела та канали управлінської інформації.
5. Назвіть основні переваги використання інформаційних технологій в управлінні підприємством.
6. Опишіть напрями використання «хмарних» технологій для моніторингу бізнес-процесів.

5 Рекомендовані навчально-методичні матеріали

1. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010, КВЕД-2012, КВЕД-2013, КВЕД-2014, КВЕД-2020, КВЕД-2021) - <https://evrovektor.com/kved/2010/>
2. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій. Затверджена Наказом Агенства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій №81 від 27 червня 1997 р. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 5 серпня 1997 року за № 288/2092 // Офіційний вісник України. 1997. №32.
3. Методичні рекомендації з аналізу і оцінки фінансового стану підприємств. Затверджено Центральною спілкою споживчих товариств України від 28.07.2006 р. – Режим доступу: <http://www.moz.gov.ua/ua/main/?docID=13483>
4. Методичні рекомендації з організації кабінетного аудиту (для юридичних осіб). Затверджено Наказом Державної податкової адміністрації України №567 від 25.11.2002 р. // Бухгалтерія. 2003. №18.
5. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій. Лист Державної податкової адміністрації України №759/10/20-2117 від 27.01.1998 р. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GDPI1722.html.

6. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України №10 від 17.01.2001 р. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17/ME01007.html.
7. Наукометрична база Гугл схолар: <https://scholar.google.com/>
8. Річна звітність ТОВ «Нова пошта»
https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Richna_informatsiya_emitenta_2020.pdf
9. Фінансова звітність Комунального підприємства «АТП–2528» // <https://chernigiv-rada.gov.ua/kp-katp-finzv/>
10. Чорнобай, Л.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.
11. <https://opendatabot.ua/>
12. <https://youcontrol.com.ua/>