

ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ОПТИМІЗУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЗДІЙСНЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<http://doi.org/>

© Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л., 2019

В статті проаналізовано літературні джерела щодо теорії моделювання бізнес-процесів та його методів; виокремлено особливості моделювання бізнес-процесів в умовах здійснення міжнародної діяльності; виокремлено основні проблеми, які виникають на підприємствах під час виконання бізнес-процесів, пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю; сформовано рекомендації щодо удосконалення моделювання бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності за допомогою реінжинірингу. Для вирішення виявлених проблем запропоновано рекомендаційні заходи на прикладі ТзДВ “Гал-Кат”; обґрунтовано їх доцільність та економічну ефективність для підприємства; сформовано висновки.

Ключові слова: бізнес-процес, моделювання, міжнародна діяльність, оптимізація, реінжиніринг.

Постановка проблеми

В умовах мінливого ринкового середовища одним із головних завдань, які постають перед керівниками підприємств, є своєчасна реакція на динамічні виклики та впровадження змін в діяльності організації та веденні бізнесу. Діяльність підприємства, в тому числі і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, повинна бути організована на основі взаємодії бізнес-процесів. З метою забезпечення успішності діяльності українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінювати, удосконалювати власні бізнес-процеси відповідно до вимог міжнародного ринку, що має певні особливості. Оптимізація бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності забезпечується різними підходами та методами їх моделювання.

Актуальність дослідження

Трансформація підходів до моделювання бізнес-процесів у контексті міжнародної діяльності – це ефективне рішення для пошуку варіантів розширення діяльності організації, прогнозування та мінімізації потенційних ризиків. Обрана тема є актуальною для дослідження, оскільки сучасні ринкові умови зумовлюють зростання ролі використання та впровадження сучасних методів моделювання та оптимізування бізнес-процесів на підприємствах.

Формулювання мети та завдань статті

Мета статті полягає в дослідженні особливостей моделювання бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності, ідентифікуванні основних методів моделювання бізнес-процесів, виявленні основних проблем за досліджуваною темою та розробленні рекомендацій щодо їх вирішення.

У статті описано рекомендовані заходи щодо імплементації системних підходів до моделювання бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності на прикладі ТзДВ “Гал-Кат” – одного з провідних українських підприємств у сфері виробництва мідних та алюмінієвих дротів, що активно займається міжнародною діяльністю.

З метою досягнення окресленої мети було поставлено наступні завдання: ознайомлення з науковими дослідженнями за обраною темою; ідентифікація основних методів моделювання бізнес-процесів; виокремлення особливостей моделювання бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності; виявлення найбільш поширених проблем, що виникають на підприємствах під час моделювання бізнес-процесів; розроблення рекомендацій для вирішення окреслених проблем; розроблення рекомендованих заходів щодо оптимізування моделювання бізнес-процесів в умовах міжнародної діяльності на прикладі ТзДВ “Гал-Кат”; обґрунтування доцільності й економічної ефективності впровадження розроблених заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Трактуванню значення поняття “бізнес-процеси”, їх класифікації та розробленню методів їх моделювання присвячена значна кількість досліджень, виконаних українськими та іноземними науковцями, серед яких: Е.Ойхман; М. Робсон, Ф. Уллах; М. Хаммер та Д. Чампі; А. Шеєр; В. Демінг, А. Козаченко; Л. Чернобай та інші [1-7].

Дослідження та обговорення поняття “бізнес-процеси” відбувалось на численних міжнародних бізнес-форумах, а також на рівні міжнародної регламентації ISO, згідно з визначенням якої бізнес-процеси – це низка взаємопов’язаних видів діяльності, які перетворюються у “входи” і “виходи”.

На початку 20-го століття були розроблені основні методи моделювання бізнес-процесів, зокрема, функціональна блок-схема потоку (1920 р.), схема контролю, Діаграма Ганта (1900 р.), PERT-діаграми (1950-ті рр.), IDEF (1970 рр.), проте сам термін “моделювання бізнес-процесів” був впроваджений лише у 1960-тих роках у сфері інженерних систем. У 1970-х роках серед науковців поширилась тенденція, ідея якої полягала в тому, що дані методи можуть бути застосовані аналогічним чином у веденні бізнесу.

У 1990-х роках були впроваджені нові методики, такі як реінжиніринг, використання інноваційних бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, комплексне бізнес-планування, спрямоване на оптимізацію процесів.

О. Костіна у своїй статті описала алгоритм оцінювання бізнес-процесів, який включає в себе шість етапів: аналіз результативності бізнес-процесів підприємства, виокремлення проблемних і ключових процесів, оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів із покращення, вибір форм та методів для економічного моделювання бізнес-процесів, розрахунок ефективності розроблених заходів з удосконалення, контроль за виконанням запропонованих заходів [8].

Л. Чернобай та О. Дума у своєму дослідженні проаналізували поняття “бізнес-процеси” за різними науковими підходами та ідентифікували їх ключові характеристики. Було запропоновано узагальнене визначення, згідно якого бізнес-процеси – це система безперервних, взаємопов’язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, своєю чергою, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації загалом і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства. Також було розроблено типологію наукових визначень досліджуваного поняття, що охоплює технічну (зорієнтовану на автоматизацію та стандартизацію) та економічну (управлінську) спрямованість тлумачень поняття [7].

Не зважаючи на значний рівень зацікавленості науковців до вивчення сутності та методів моделювання бізнес-процесів, комплексний підхід до моделювання бізнес-процесів у сфері міжнародної діяльності у наукових джерелах відсутній, тому обрана тема потребує подальшого дослідження.

Виклад основного матеріалу

З метою забезпечення довгострокової конкурентної позиції українським підприємствам необхідно постійно розвиватися та змінювати, вдосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізування бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на покращення параметрів як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства загалом з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін.

Потреба в пристосуванні бізнес-процесів українських підприємств до вимог міжнародного ринку особливо гостра та актуальна в контексті структурної перебудови економіки України на засадах інноваційних підходів до менеджменту, мобілізації України після вступу у СОТ та на шляху інтеграції до Європейського Союзу. Не менш важливим є дотримання стандарту ДСТУ ISO 9000-2001 “Системи управління якістю”, що регламентує гармонізовані з міжнародними стандартами основні принципи управління якістю на підприємстві та доцільність їх використання для удосконалення бізнес-процесів.

Під поняттям “оптимізування бізнес-процесів” пропонується розглядати поступове розроблення та впровадження нової методології управління підприємством з використанням економіко-математичного моделювання бізнес-процесів для адаптації його до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог міжнародного ринку, а також розширення діяльності та виходу на більш високі показники ефективності.

Для оптимізування бізнес-процесів повинен застосовуватися системний підхід, що передбачає комплексне охоплення всіх сфер та напрямів діяльності підприємства, та бути сформованим за всіма існуючими функціями управління підприємством.

Запорукою успіху на шляху ефективного управління бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності є розуміння структури бізнес-процесів підприємства, що дає можливість ідентифікувати джерела сигналів, які інформують про втрати якості, недоліки в управлінні, зниження стратегічних показників [9].

Технологія оптимізування бізнес-процесів повинна відповідати таким принципам:

- формування основи для оптимізування, тобто ранжування ключових процесів на підприємстві за визначеним критерієм;
- характеристика поставлених цілей для проведення оптимізування та визначення її критеріїв;
- чіткість опису бізнес-процесу для визначення типу оптимізування;
- врахування неоднозначності оптимізування за різними критеріями;
- доступність інформації про оптимізування бізнес-процесу.

Для більшості підприємств України, включаючи експортно-орієнтовані, які намагаються покращити свої позиції в умовах жорсткої конкурентної боротьби на світовому ринку та мінливого бізнес-середовища, застосування оптимізування бізнес-процесів та їх автоматизація є необхідною. Оптимізування бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності є стратегічним завданням підприємства, що забезпечить ефективність діяльності суб'єкта господарювання, сприятиме підвищенню продуктивності, а також зростанню якості продукції та послуг. Для досягнення максимальної якості бізнес-процесів експортно-орієнтованих підприємств України необхідно застосовувати такі методи оптимізації, які дозволять збалансувати, з одного боку, задоволеність споживачів та конкуренцію на міжнародному ринку та, з іншого боку, показниками ефективності та результативності бізнес-процесів [10].

Оптимізування бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності сприяє реалізації таких цілей:

- формування бізнес-процесу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), що є єдиним для всієї компанії;
- підвищення продуктивності праці і кількості завдань, що виконуються відділом ЗЕД;

- підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД;
- зменшення ризиків підприємства, що пов'язані з роботою відділу ЗЕД;
- підвищення кваліфікації співробітників відділу ЗЕД;
- підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД;
- організація більш прозорої схеми міжнародної діяльності підприємства та окремих її ділянок;
- розширення міжнародної діяльності підприємства, налагодження стосунків з новими контрагентами;
- автоматизація системи управління ЗЕД підприємства [11].

Механізм оптимізування бізнес-процесів у контексті міжнародної діяльності не може бути уніфікованим для всіх підприємств. Для адекватного добору методу моделювання бізнес-процесів необхідно врахувати всі чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на конкретне підприємство.

Серед внутрішніх факторів впливу, найбільш вагомими є організаційна структура підприємства; форма співпраці з іноземними контрагентами; організування процесу декларування товарів; кількість міжнародних контрактів; наявність іноземних джерел фінансування компанії; форма документообігу; система внутрішньої комунікації в організації; тривалість бізнес-процесів; рівень взаємозалежності завдань; вартість існуючих бізнес-процесів тощо.

Що стосується зовнішнього середовища, найбільший вплив мають вимоги законодавства та стандартів, а також рівень залежності від контрагентів, що суттєво впливає на вчасність виконання процесів.

Оптимізування бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності зумовлює для підприємства певні переваги, а саме:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- взаємоузгодження стратегії підприємства зі стратегією зовнішньоекономічної діяльності та основними показниками її ефективності;
- своєчасне виявлення джерел бізнес-ризиків, зниження його рівня;
- зниження втрат часу на реалізацію експортно-імпорتنих операцій;
- скорочення витрат при виході на зовнішні ринки;
- підвищення гнучкості управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- створення підприємства з високим рівнем інформатизації і бездефектним виробництвом;
- сертифікація та стандартизація продукції відповідно до міжнародних стандартів;
- розуміння працівниками відповідальності за досягнення поставлених перед ними цілей [12].

Оптимізування бізнес-процесів в умовах здійснення міжнародної діяльності може базуватись на концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), що ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроектування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering).

Для подальшого дослідження було обрано підхід реінжинірингу бізнес-процесів – один з найпоширеніших та найефективніших методів підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності та мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища, що особливо актуально для вітчизняних суб'єктів господарювання.

Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, що визначав реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування ділових процесів для досягнення покращень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи [3].

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності – це радикальне оновлення бізнес-процесів, що полягає у прискоренні реакції підприємства на зміни у вимогах

споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках; налагодженні ефективної комунікації та співпраці з іноземними контрагентами; автоматизації процесів підготовки до митного оформлення товарів; оптимізуванні витрат, що відбувається за умов злагодженої роботи команди висококваліфікованих та ефективно мотивованих фахівців, які розробляють та втілюють у діяльність підприємства інноваційні та креативні ідеї щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізування робочих потоків, зростання продуктивності та якості продукції і послуг, підвищення рівня задоволення клієнтів.

Основними принципами реінжинірингу бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності є:

1) інтегрування бізнес-процесів (створення робочих команд, що відповідають за певні групи процесів);

2) децентралізація відповідальності (вертикальне стиснення бізнес-процесів, що розширює низку рішень, які виконавці певних робіт можуть приймати самостійно, не звертаючись до вищих ланок керівництва; цей принцип дає змогу скоротити “часові лаги”, що виникають при виконанні бізнес-процесів);

3) логіка реалізації бізнес-процесів (для підвищення ефективності та скорочення часу виконання бізнес процесів, впроваджуються паралельні роботи, що допомагає уникнути дублювання інформації та робіт);

4) раціоналізація управлінського впливу (вплив управлінської ланки рекомендується тільки тоді, коли це вкрай необхідно і може відбитися на матеріальних результатах);

5) гнучкість бізнес-процесів (цей принцип є особливо важливим в умовах міжнародної діяльності, оскільки мінливі умови ринку та міжнародних відносин вимагають швидкого реагування та можливості внесення змін у моделі бізнес-процесів у будь-який момент).

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів вже здійснила й продовжує здійснювати революційний вплив. Успіх цього напрямку інтеграційної взаємодії бізнесу, менеджменту, сучасних інформаційних технологій підтверджується ефектом від його впровадження: 25-відсоткове зниження витрат після застосування на практиці цієї концепції відомими компаніями – Ford Motor, Kodak тощо, у США близько 21 % компаній на цей час успішно використовують дані технології.

Тим не менш, найбільш поширеними помилками у здійсненні реінжинірингу бізнес-процесів є:

– низький рівень наявної корпоративної культури підприємства, що перешкоджає прийняттю нових принципів управління та зумовлює значний опір змінам;

– безсистемність проведення реінжинірингу, коли підприємство концентрується тільки на частковому перепроектуванні вже існуючих процесів;

– недостатнє ресурсне забезпечення реінжинірингу, коли керівництво підприємства намагається підвищити ефективність діяльності без значних інвестицій у програму його проведення, тобто без найбільш важливих компонентів інвестицій – витрат часу і сил найбільш відповідальних співробітників підприємства;

– ігнорування потреби в реінжинірингу, що в результаті зумовлює значні часові та фінансові втрати [13].

Проведення реінжинірингу безпосередньо пов'язане з використанням різних методів моделювання бізнес-процесів.

Моделювання бізнес-процесів – це процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємозалежних операцій [14].

Одним з найбільш сучасних рішень для моделювання бізнес-процесів в ході реінжинірингу є метод функціонального моделювання ARIS (від англ. Architecture of Integrated Information Systems), що спрямований на підвищення гнучкості бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності.

Процес моделювання в ARIS включає збір інформації про досліджувану область, документування отриманої інформації, представлення її у вигляді моделі та уточнення моделі за

допомогою ітеративного рецензування. Метою використання системної моделі ARIS є створення максимально реалістичної моделі функціонування підприємства в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовища, включаючи міжнародну діяльність підприємства. З цією метою необхідно врахувати всі найбільш ймовірні сценарії розвитку подій. Варто зазначити, що гнучкість моделі ARIS полягає в тому, що в будь-який момент є можливим внесення змін та удосконалень відповідно до вимог середовища [4, 15].

За допомогою методу моделювання ARIS підприємство отримує наступні можливості: редагування процесів у реальному часі; зниження внутрішніх та накладних витрат; автоматизація прийняття ключових рішень; зменшення витрат на техобслуговування; зменшення операційних витрат; підвищення продуктивності; скорочення виробничого циклу; підвищення точності прогнозування; підвищення якості обслуговування клієнтів; оптимізування процесів постачання.

На рисунку запропонована рекомендована модель оптимізування бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності з використанням методу функціонального моделювання ARIS.



Рекомендована модель оптимізації бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення міжнародної діяльності з використанням методу функціонального моделювання ARIS

Найважливішим етапом в оптимізуванні бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності є виявлення “слабких місць” в моделюванні бізнес-процесів. Для успішного виконання цього етапу необхідно залучити до робочої групи представників всіх основних відділів підприємства для того, щоб проаналізувати весь цикл діяльності організації – від надходження замовлення до передання продукції клієнту.

В результаті виявлення проблемних місць у існуючих бізнес-процесах є доцільним створення підсумкового резюме, яке б містило усі ключові вимоги до оптимізування, що повинні бути чіткими та досяжними.

“Розривами” у бізнес-процесах є роботи, послідовність яких переривається, що часто зумовлює неясність щодо повноважень та відповідальності за їх виконання, а внаслідок цього – часові затримки. “Сліпими місцями” є роботи, які чітко не регламентуються у моделі бізнес-процесів.

Моделі ARIS створюються, виходячи з реальної ситуації і проходять через серію послідовних покращень доти, поки вони в точності не будуть представляти реальне середовище – процесу ітеративного рецензування.

Варто зазначити, що організація своєчасного зворотного зв'язку має найважливіше значення для ефективного моделювання методом ARIS, тому що застаріла інформація потенційно здатна звести нанівець всі зусилля із розроблення системи, саме з цією метою врахований етап координації процесу рецензування.

Для більш практичного відображення описаних у статті досліджень, наведено приклад оптимізування бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності на промисловому підприємстві. Об'єктом дослідження в статті є ТзДВ “Гал-Кат”, яке займається переробкою металобрухту та виготовленням мідних та алюмінієвих дротів.

Під час аналізування діяльності підприємства було виявлено, що протягом 2015-2018 рр. відстежується тенденція до стрімкого зростання обсягів експортної продукції ТзДВ “Гал-Кат”, що підсилює необхідність пристосування до умов міжнародного ринку. Основну частину товару підприємство експортує в Польщу. Частка імпорту у зовнішньоекономічних операціях підприємства теж є значною. На даний момент моделювання бізнес-процесів у ТзДВ “Гал-Кат” здійснюється лише за допомогою програмного середовища “1С: Підприємство”, що є недостатнім для ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві такого масштабу.

З метою більш ретельного дослідження було ідентифіковано основні бізнес-процеси для підприємства, а саме: постачання, виробництво, збут, фінансове забезпечення та кадрове забезпечення. За кожним з бізнес-процесів було ідентифіковано ключові показники, за якими можливо відстежувати тенденції ефективності того чи іншого процесу. Було проаналізовано динаміку обраних показників за період 2016-2018 рр., в результаті чого виявлено, що негативні відхилення існують в ключових показниках бізнес-процесів постачання та фінансового забезпечення. Оскільки підприємство використовує застарілі методи для моделювання бізнес-процесів, доцільно імплементувати елементи системних підходів до моделювання бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності, а саме – автоматизувати управління запасами, запровадити електронний документообіг, скоротити часові межі бізнес-процесів та спростити механізми їх виконання.

На основі подальшого дослідження функціонування ТзДВ “Гал-Кат”, було виявлено такі основні проблеми щодо імплементування системних підходів до моделювання бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності: надмірна взаємозалежність завдань та дублювання інформації при виконанні бізнес-процесів та низький рівень адаптивності бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності.

Для вирішення окреслених проблем ТзДВ “Гал-Кат” запропоновано такі заходи: систематизація та впорядкування бізнес-процесів за допомогою створення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень; підвищення гнучкості бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності методом системного функціонального моделювання ARIS. За допомогою запровадження вищенаведених заходів можливо досягнути зниження повної собівартості, а саме – скоротити обсяг адміністративних, збутових, а також загальновиробничих витрат.

Для підвищення адаптивності організації та оптимізування виконання бізнес-процесів за часовими параметрами доцільно використати системний підхід до моделювання бізнес-процесів..

Запропонованим рішенням виявленої проблеми є систематизація та впорядкування бізнес-процесів за допомогою створення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в контексті міжнародної діяльності.

Система підтримки прийняття управлінських рішень – це централізована база даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам чи учасникам процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій та електронного документообігу. В межах пропозицій система прийняття управлінських рішень повинна містити:

- елементи CRM-системи на базі інтелектуальної системи SAP CRM, яка є однією із найефективніших у світі, що дозволило б автоматизувати взаємодію як з українськими, так і з іноземними контрагентами;
- систему управління запасами, що могла б ідентифікувати найбільш затребувані матеріали за допомогою ABC та XYZ-аналізу та містити точну інформацію про наявні запаси без потреби в проведенні інвентаризацій та автоматично створювати запити на купівлю матеріалів;
- платформу для моніторингу виконання всіх елементів бізнес-процесів у форматі “канбан”;
- автоматизовану систему електронного документообігу з доступом керівників усіх підрозділів організації;
- сумісність як з персональними комп’ютерами, так і з мобільними девайсами.

Другим рекомендаційним заходом є підвищення гнучкості бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності методом функціонального моделювання ARIS.

Учасниками створення ARIS-проектів є експерти, що аналізують джерела інформації; автори, що створюють діаграми і моделі; бібліотекар, що координує обмін письмовою інформацією; читачі, які рецензують і стверджують моделі та спеціально створений комітет технічного контролю, який приймає і затверджує модель.

Наслідком впровадження пропозицій на підприємстві є скорочення адміністративних витрат, що відбудеться за рахунок скорочення витрат, пов’язаних із матеріально-технічним забезпеченням апарату управління (зокрема, витрати на канцелярські товари, використання та обслуговування засобів зв’язку – телефону та факсу), витрат на придбання літератури для інформаційного забезпечення господарської діяльності підприємства. Скорочення збутових витрат пов’язане з оптимізуванням управління запасами (зниження витрат на обслуговування складів, інвентаризацію, скорочення витрат від знецінення запасів). За рахунок зниження витрат на управління виробництвом (а саме – на обслуговування виробничого процесу, на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами, на внутрішньозаводське переміщення матеріалів, деталей, напівфабрикатів, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади) скоротяться загальновиробничі витрати.

Підсумовуючи, запропонований комплексний проектний захід щодо оптимізації бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності є доцільним та ефективним для ТзДВ “Гал-Кат”, оскільки його впровадження зумовлює економію коштів за рахунок скорочення повної собівартості продукції та забезпечує покращення основних показників діяльності підприємства, а також сприяє оптимізуванню виконання бізнес-процесів, підвищує рівень адаптивності в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки

За результатами аналізування літературних джерел було виявлено, що теорія моделювання бізнес-процесів досить розвинена багатьма вітчизняними та закордонними вченими, проте єдиного синтезованого підходу до пристосування бізнес-процесів підприємства до умов міжнародного ринку на даний момент не розроблено.

В статті було розглянуто особливості, принципи та цілі оптимізування бізнес-процесів у контексті здійснення міжнародної діяльності, процес реінжинірингу в цілях оптимізування, проблеми, які можуть виникнути під час її реалізації та запропоновано їх рішення.

У результаті виконаних досліджень було виявлено, що оптимізування бізнес-процесів у контексті здійснення міжнародної діяльності може зумовити такі вигоди: використання єдиної мови опису діяльності, доступної і зрозумілої всім учасникам процесу, створить можливість простого та наочного графічного трактування бізнес-процесів у сфері міжнародної діяльності; виділення робочих зон, що полегшує формулювання вимог до персоналу відділу зовнішньоекономічної діяльності; просте і надійне визначення точок контролю для досягнення стратегічних показників міжнародної діяльності; за рахунок скорочення рівнів організаційної структури спрощується обмін

інформацією між підрозділами і усувається відособленість підрозділів та посадових осіб; можливість оцінки ефективності операцій (функцій), які виконуються в рамках процесу, з точки зору ефективності процесу в цілому; забезпечення узгодженості результатів операцій в межах процесів завдяки уникненню дублювання робіт та інформації; зниження накладних витрат і, як наслідок, вартості результатів бізнес-процесів; можливість створення системи мотивування персоналу, що базується на заохоченні співробітників залежно від досягнення результатів процесів, в яких вони беруть участь.

Особливу увагу було надано функціональному методу моделювання бізнес-процесів ARIS, що рекомендований до застосування в контексті здійснення міжнародної діяльності завдяки своїй гнучкості.

Механізм оптимізування бізнес-процесів був представлений на прикладі ТЗДВ “Гал-Кат”, для якого були розроблені два рекомендаційні заходи щодо удосконалення бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності. Перший запропонований захід, а саме – систематизація та впорядкування бізнес-процесів в контексті здійснення міжнародної діяльності за допомогою створення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень, дасть змогу скоротити адміністративні витрати, пов’язані з документообігом. Метою даного заходу є скорочення часу виконання бізнес-процесів, що дозволить автоматизувати деякі бізнес-процеси в контексті міжнародної діяльності та підвищити рівень їх ефективності. Другий захід, що полягає в підвищенні гнучкості бізнес-процесів в контексті міжнародної діяльності методом системного функціонального моделювання ARIS, спрямований на оптимізування процесів постачання, логістики та збуту, налагодження системи співпраці з закордонними контрагентами, що дозволить скоротити витрати на збут та на зберігання запасів.

Було виявлено, що запропоноване комплексне рішення є економічно доцільним для ТЗДВ “Гал-Кат”, оскільки його впровадження зумовлює економію коштів за рахунок скорочення повної собівартості продукції, а також підвищує його конкурентоспроможність в контексті міжнародної діяльності.

Перспективи подальших досліджень

Проблема пристосування бізнес-процесів підприємства до вимог міжнародного ринку та їх оптимізування в контексті міжнародної діяльності не є повністю розкритою в наукових дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів, тому тема вимагає подальшого дослідження з урахуванням особливостей сучасного міжнародного ринку, розвитку ринку послуг та інформаційних технологій, глобалізації та гострої конкуренції.

Список літератури

1. Oikhman, E. H. Business reengineering: reengineering of organizations and information technology [Text] // E. H. Oikhman, E. V. Popov. – М. : Finance and Statistics, 1997. – 336 с.
2. M. Robson, P. Ullah. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering // Gower Publishing Company – 1996. – 159 p.
3. Hammer, M. and Champy, J. A.: (1993) Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York, 1993.
4. A.-W. Scheer, W. Jost: ARIS in der Praxis. Springer, Berlin 2002.
5. Deming, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.
6. Management of a large enterprise [Text]: monograph / A. V. Kozachenko, A. N. Liashenko, Y.Y. Ladyko and oth. – К. : Libra, 2006. – 384 s.
7. Chernobai, L. I., Duma, O. I Business processes of the enterprise: general characteristics and economic essence. // Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – 2013, s. 125-131.
8. Kostina O. M. Diagnostics and management of business processes in the context of enterprise crisis management / Electronic scientific edition “Ekonomika i suspilstvo”. 2019. № 10 – С. 287-297.

9. Morshchenok T. S. Theoretical aspects of business process management in the context of implementation of the enterprise development strategy // *Business-Inform.* – 2014. – №11. – С. 295–302.

10. Fomichov, S. K., Starostina, A. O., and Skryabina, N. I. (2000), – *Fundamentals of quality management*, Kyiv: MAUP.

11. G. Plesu, S.S. Shapoval, A.S. Fomenko. Organizational innovations as the main factor of transforming the enterprises with foreign economic activity // *Odessa Polytechnic University*, 2009, vol. 1(31)

12. Md Imtiaz Mostafiz, Murali Sambasivan, See Kwong Goh, (2019) "Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance", *Multinational Business Review*, 13. Prodius O.I., Naida E.D. Business process reengineering as a modern management concept // *Electronic scientific edition "Ekonomika ta suspilstvo"* 2019.

14. Volkov O. Standards and methodologies for business process modeling [Electronic resource] / O. Volkov // *CONNECT! Myr Sviazzy.* – Access mode: <http://www.connect.ru/article.asp?id=5710> – Head. from the screen. The last appeal: 28.06.2019.

15. Danchuk V.D., Lutsiuk D.V. Construction of business center process models as the integral part of the e-commerce company and developing the conceptual architecture and prototypes of the user interface on their basis. // *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu.* – K.: NTU. – 2013. – № 27.

O. H. Melnyk, O. V. Mukan, M. L. Zlotnik
Lviv Politechnic National University

FEATURES OF BUSINESS PROCESSES MODELING AND ITS OPTIMIZATION IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES

© *Melnyk O.H., Mukan O.V., Zlotnik M.L., 2019*

The article is devoted to analyzing the literature sources on the theory of business process modeling and its methods; the peculiarities of modeling of business processes in the context of international activity are analyzed; the main problems that arise at the enterprises during the execution of business processes related to foreign economic activity are identified; the recommendations for improvement of modeling of business processes of the enterprise in the context of implementation of international activity with the help of reengineering are formed. In order to solve the identified problems, recommended measures were proposed on the example of the “Gal-Kat” ALC; its feasibility and economic efficiency for the enterprise are justified; conclusions are formed.

Key words: business process, modeling, international activity, optimization, reengineering.