

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему:

**КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
НА ЕТАПІ СТВОРЕННЯ КОМПАНІЇ**

студента 2-го курсу СО «Магістр»
денної форми навчання
освітньо-професійної програми Бізнес-
консалтинг
МАРУШКО Дар'ї Сергіївни

Науковий керівник
Магомедова Аліна Магомедівна,
доцент кафедри економіки підприємства, к. е. н.,

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «12» грудня 2022 р., протокол №6

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
ФИЛЮК Галина Михайлівна

(підпис)

Київ – 2022

Анотація
дипломної роботи на тему «**Консалтинговий супровід моделювання бізнес-процесів на етапі створення компанії**»
студентки 2 курсу магістратури
Марушко Дар'ї Сергіївни

Робота присвячена актуальній темі моделювання нових бізнес-процесів або оптимізації вже існуючих під нові тренди, що диктує зовнішній ринок задля покращення показників ефективності. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до моделювання системи бізнес-процесів виокремлено та проаналізовано основні засади та причинно-наслідкові зв'язки моделювання системи бізнес-процесів у компаніях-клієнтах, що звертаються до консалтингової компанії, та роль спеціалістів-консультантів у супроводі такого проєкту.

Сформовано організаційну структуру організації водокористувачів, зафіксовано проміжні результати консалтингового проєкту моделювання цільової операційної системи, що включає систему бізнес-процесів. Аналіз виконання проєкту та проведені розрахунки процедури прийняття рішень колегіальним органом управління в організації показав економічну застарілість та недоцільність використання ресурсів неприбутковою державною організацією.

На основі аналізу результатів проєкту з питань моделювання цільової операційної моделі розроблено рекомендації з підвищення рівня ефективності процесу прийняття рішень колегіальним органом управління організації, що надає позитивного економічного ефекту для функціонування ОВК не тільки в грошовому еквіваленті, а й у спрощенні та підвищенні прозорості виконуваних процедур.

Abstract
of the Master's Research Paper "Consulting support for modeling business processes at the stage of company formation"

The work is devoted to the topical topic of modeling new business processes or optimizing existing ones for new trends dictated by the foreign market in order to improve performance indicators. On the basis of the generalization of theoretical and methodological approaches to the modeling of the business process system, the main principles and cause-and-effect relationships of the business process system modeling in client companies applying to the consulting company and the role of specialist consultants in accompanying such a project have been identified and analyzed. .

The organizational structure of the organization of water users was formed, the intermediate results of the consulting project of modeling the target operating system, which includes the system of business processes, were recorded. The analysis of project implementation and calculations of the decision-making procedure by the collegial management body in the organization showed the economic obsolescence and inexpediency of the use of resources by a non-profit state organization.

Based on the analysis of the results of the project on the modeling of the target operating model, recommendations were developed to increase the level of efficiency of the decision-making process by the collegial management body of the organization,

which provides a positive economic effect for the functioning of the WUO not only in monetary terms, but also in the simplification and increase of transparency of the performed procedures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОГО СУПРОВОДУ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ	7
1.1.Розвиток консалтингу та його видова характеристика.....	7
1.2. Основні засади моделювання бізнес-процесів компанії.....	12
1.3. Роль консалтингового супроводу процедури моделювання бізнес-процесів на етапі створення компанії.....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	20
II РОЗДІЛ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД.....	21
2.1. Профіль компаній-клієнтів консалтингового проєкту з моделювання бізнес-процесів	21
2.2. Зміст та етапи консалтингового проєкту з моделювання бізнес процесів	22
2.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення консалтингового проєкту з моделювання бізнес процесів.....	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	44
III РОЗДІЛ. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЙ-КЛІЄНТІВ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЄКТУ.....	46
3.1. Пошук резервів формування ефективної системи бізнес-процесів	46
3.2. Шляхи вдосконалення процедур моделювання системи бізнес-процесів	52
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III.....	57

ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Сьогодні актуальним питанням для кожного власника бізнесу або керівника окремої ланки є бажання зробити свою компанію, відділ чи функцію більш прибутковою та ефективною. Наразі, це питання можна вирішити одним з найефективніших інструментів корпоративного управління бізнесу – моделюванням нових бізнес-процесів або оптимізацією вже існуючих під нові тренди, що диктує зовнішній ринок задля покращення показників ефективності.

Компанії досить часто залучають для такого завдання бізнес консультантів, які володіють необхідними навичками, знаннями, досвідом та методиками для моделювання, аналізу та оптимізації бізнес процесів. Правильно прописана система бізнес процесів для відділів та функцій допомагає всім учасникам бізнес процесу зрозуміти свою роль та ціль в ході процесу, зробити процес прозорим для зовнішніх спостерігачів, керованим та контрольованим для керівництва бізнесу або окремого відділу, допомогти в розробці злагодженої системи мотивації для робітників, з системами КРІ та покрити можливі ризики кожного з процесів, тощо.

Метою даного дослідження є побудова ефективної цільової операційної моделі, що включає в себе розробку системи бізнес-процесів та створення внутрішніх нормативних документів організації на етапі її створення.

Завданням дослідження є пошук резервів формування ефективної системи бізнес-процесів та розробка рекомендацій для вдосконалення процедури моделювання бізнес процесів.

Об'єктом дослідження є створення Організації (ОВК), що має являти собою велике об'єднання водокористувачів (окремих аграріїв України) в Херсонській

області задля їх більш ефективного функціонування, поліпшення та оптимізація аграрної інфраструктури, покращення комунікації аграрій – оператор водоподачі.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи розробки системи бізнес-процесів для організації на етапі її створення.

Методами дослідження є вивчення та аналіз теоретичних джерел інформації, чинного законодавства України, внутрішніх джерел ЕУ шляхом моделювання, порівняння, логічного, історичного, графічного представлення.

Розроблені рекомендації з питань пошуку резервів формування ефективної системи бізнес-процесів та пошуку шляхів вдосконалення процедури моделювання бізнес процесів було впроваджено у проектній діяльності робочої групи консалтингового проекту та отримано результат підвищення ефективності моделювання системи бізнес-процесів.

Відомості про теоретичну та практичну значущість: надані у даній роботі рекомендації передані для ознайомлення клієнту (замовнику консалтингового проекту) задля впровадження у діяльність організації більш прозорих та простих бізнес-процесів і зменшення фінансового навантаження на організацію водокористувачів.

Структура роботи:

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, 72 сторінок, 2 таблиць, 12 рисунків, списку використаних джерел та додатків.

Терміни та скорочення:

BPMN – (англ. Business Process Model and Notation, модель та нотація бізнес-процесів) — система умовних позначень (нотація) для моделювання бізнес-процесів.

CASE-засоби – Computer Aided System Engineering - програмного забезпечення для проектування систем за допомогою комп'ютера

DRP, FRP та SIC – системи функцією яких є визначення потреби в поповненні запасів на складах системи.

ERP – це комплексна система програм для управління підприємством

KPI – (англ. key performance indicators, KPI) – ключові показники ефективності

MRP, CRP та CSRП – системи планування матеріальних ресурсів

RACI – Матриця відповідальності

ОВК – організація водокористувачів

ЦОМ – цільова операційна модель

I РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОГО СУПРОВОДУ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

1.1. Розвиток консалтингу та його видова характеристика

Окремі науковці розглядають консалтинг як управлінське консультування щодо широкого кола питань, пов'язаних з фінансовою, юридичною, технологічною, технічною, експертною діяльністю, що надається зовнішніми консультантами, для вирішень тієї чи іншої проблеми. [9].

Консалтинг - діяльність спеціальних компаній, які займаються консультуванням продавців, виробників, покупців вт широкому спектри економічних, фінансових, зовнішньоекономічних відносин, створення та реєстрація компаній, дослідження та прогнозування ринків товарів і послуг, інновації. Консалтингові фірми можуть спеціалізуватися на певній консалтинговій діяльності (вузькопрофільній). Консалтинг може полягати у підготовці пакетів установчих документів під час створення нових організацій. Вони надають послуги з дослідження та прогнозування ринків, розробки маркетингових програм, оцінки ефективності проектів, створення та перетворення організаційних структур, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, оцінки вартості об'єктів, а також з багатьох інших проблем [10].

Іншими словами, це кваліфікована допомога, поради, консультації фахівців щодо ведення бізнесу в цілому та за окремими напрямками.

Така діяльність включає не лише аналітичний аспект, а й вивчення перспектив зростання та розвитку компанії, а також вивчення науково-технічного оснащення клієнта.

У період соціалізму в Україні активно розгорталася консультатійна діяльність, яка включала професійну допомогу та підтримку інновацій в

управлінні вітчизняними підприємствами. Численні фактори, що впливають на економічний розвиток, зокрема приватизація, вихід на міжнародні ринки, призвели до формування консалтингу як самостійної галузі. Тим не менш, лише не велика кількість компаній були готові платити за консалтингові послуги. [1].

На відміну від європейських країн, Україна працює з консультантами на довгостроковій основі для надання управлінських послуг керуючим компаніям, а іноді користується управлінським консультуванням. Це пов'язано з тим, що переважна більшість підприємств, фірм і компаній звертаються за порадою і допомогою в критичних ситуаціях, саме тоді коли власними зусиллями взагалі немає можливості вирішити наявні проблеми. [1].

Через відсутність статистичної інформації та захисту інтересів бізнесу в грошовому еквіваленті ми не можемо оцінити консалтинговий бізнес з точки зору прибутковості та фінансової привабливості. Однак гостра конкуренція на цьому ринку дозволяє зробити висновок про значну прибутковість послуг, які пропонуються клієнтам. [1].

На сьогодні в Україні можна розділити надавачів консалтингових послуг на декілька категорій, а саме:

- локальні представництва міжнародних транснаціональних консалтингових корпорацій (Deloitte, PWC, Ernst & Young, KPMG), які мають єдину корпоративну стратегію та культуру серед всіх компаній по всьому світу;
- великі багатофункціональні фірми, які мають великий штат експертів-консультантів, які спеціалізуються на наданні послуг великим компаніям і надають широкий спектр управлінських послуг і пошук рішень найскладніших проблем;

- Вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги малим і середнім компаніям в конкретній галузі, як правило, в напрямку управлінського консультування. Крім того, їх діяльність зосереджена лише на певній території;
- Незалежні консультанти, які вже мають великий досвід роботи, тому працюють спеціалістами в конкретній вузькій галузі або довгостроково співпрацюють з великими компаніями [1];

Відповідно до класифікації Європейського довідника консультантів існує 84 консалтингові послуги, які поділяються на 8 основних груп [2]:

Таблиця 1.1.1.

Види консалтингових послуг

Загальне управління	Аналіз та характеристика ефективності системи менеджменту підприємства. Оцінка бізнесу. Менеджмент інновацій. тощо
Адміністрування	Аналіз роботи офісу. Розміщення та переїзд відділів. діловодство. Організація та методи управління. Управління ризиками. Планування робочого місця та його обладнання.
Фінансове управління	система бухгалтерського обліку Оцінка капітальних витрат. Оборот компанії. скорочення витрат.
Управління кадрами	Культура компанії підбір персоналу. Здоров'я та безпека співробітників. план заохочення. винагорода Підвищення рівня якості роботи співробітників. тощо

Продовження таблиці 1.1.1 «Види консалтингових послуг»

Маркетинг	Реклама та акції. Корпоративний імідж зв'язки з громадськістю. Післяпродажне обслуговування клієнтів. дизайн. тощо
Виробництво	автоматизація. Положення про внутрішній розподіл матеріалів. Тощо
Інформаційна технологія	Використання комп'ютера оцінці підприємства . адміністративна інформаційна система. Проектування та розробка системи. Вибір і установка системи тощо
Консалтинг в міжнародному бізнесі	Експортний консалтинг. Консультації з імпорту товарів/послуг. Дослідження зовнішнього ринку. Консалтинг з міжнародних фінансових розрахунків. Консультації з питань тарифного та нетарифного регулювання тощо

Джерело: побудовано автором на основі даних [2]

Та спеціалізовані послуги, такі як [2]:

- Консультації з навчання.
- Консалтинг з питань управління в електроенергетичному секторі.
- Консалтинг з питань управління розподілом матеріалів на виробництві, зберіганню та розподілу ТМЦ і їх постачанню.
- Консалтинг у державному секторі.
- Та інші.

Управлінський консалтинг в Україні

Сучасний управлінський консалтинг – це самостійна галузь, яка розвивається за всіма законами економіки та бізнесу. На даний момент управлінський консалтинг, як і багато значних видів діяльності в бізнесі,

пройшов етап самосвідомості та стандартизації. Це означає, що діяльність консультантів з управління може бути розглянута з точки зору якості, як і сучасний менеджмент.

У 2017 році у рамках діяльності Міжнародної ради Асоціацій консультантів з управління (ICMCI) розробив стандарт ISO 20700 «Посібник з послуг управлінського консультування». На основі цього стандарту наразі в Україні розробляється відповідний ДСТУ[8].

У галузь входять такі напрями діяльності:

- Корпоративна стратегія
- Маркетинг та продаж
- Організаційний дизайн.
- Процесний та операційний менеджмент.
- Кадровий консалтинг (управління людськими ресурсами)
- Фінансовий консалтинг
- ІТ Стратегія.

На управлінському ринку консалтингові послуги пропонують[7]:

- консалтингові міжнародні корпорації (компанії «Великої Четвірки», Booz-Allen & Hamilton, тощо), які мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних єдиною корпоративною стратегією та культурою;
- великі фірми, що надають різнопланові послуги, мають великий штат співробітників та корпораціях і надають повний спектр управлінських послуг і вирішення найскладніших завдань. Зазвичай

ці компанії також займаються дослідницькою діяльністю, яка дозволяє їм постійно вдосконалювати пропоновані продукти;

- Вузькоспеціалізовані фірми зазвичай надають консультаційні послуги малим і середнім компаніям і надають послуги в обмеженій сфері управлінського консультування, що дозволяє їм отримувати високоякісні послуги. Переважно вони намагаються працювати в рамках встановлених локацій (країни, регіону);
- університети, навчальні центри, які мають серйозну підготовку фахівців, можуть проводити навчання, ініціювати тих, хто навчається до отримання консультаційних послуг з різних питань бізнесу;
- Незалежні консультанти є висококваліфікованими фахівцями з великим досвідом роботи і, як правило, виступають або як експерти з будь-якого питання, або як постійні консультанти невеликих фірм.

Значний вплив на розвиток індустрії консалтингу мають такі фактори, як рівень і швидкість національного економічного зростання, економічна та виробнича структура, характеристики національного адміністративного управління та регуляторної політики в країні, а також характеристики країни та культури управління [7].

1.2. Основні засади моделювання бізнес-процесів компанії.

Бізнес-процеси - це будь-які операції всередині компанії, які допомагають вирішити бізнес-проблеми і заробити гроші. Моделювання бізнес-процесів - опис цих операцій і документування вимог до них.

Особи, відповідальні за моделювання, розуміють процеси компанії та описують, хто що робить і як. Вони вивчають кожну операцію і розбивають її на етапи. Спочатку все це описують текстом, потім опис перетворюють на схему.

Нотації часто використовуються в професійному моделюванні бізнес-процесів. Нотація — це набір правил для графічного опису бізнес-моделей.

Графічний опис бізнес-моделей потрібен для того, щоб будь-яка людина зрозуміла, що зображено на схемі. Навіть якщо користувач бачить це вперше, він повинен розібратися.

Процес - цілеспрямована діяльність, метою якої є створення продукту, що задовольняє споживача. Під продуктом можна розуміти як матеріальний, і нематеріальний об'єкт, зокрема послугу. Продукт прийнято називати виходом процесу. Таким чином, мета будь-якого процесу полягає у задоволенні споживача або, інакше кажучи, клієнта процесу. Процес тільки тоді має сенс і спрямованість, коли існує клієнт, який потребує продукт процесу. З цього випливають критерії результативності та якості процесу. Процес досягає результату, коли створений продукт, що задовольняє клієнта, при цьому рівень задоволеності клієнта є оцінкою якості результату [3].

Ефективність роботи кожного бізнес-процесу можна виміряти за допомогою індикатора – ключового показника ефективності. Такі показники використовуються у різних варіаціях: відсотковий показник, сталий коефіцієнт (вище або нижче якого не може бути індикатор – якщо процес є ефективним), показник «так/ні» або «0/1», що показує чи спрацювала якась конкретна ділянка процесу чи ні та інші.

Опис процесів зазвичай представляється як ієрархії: спочатку виділяються процеси верхнього рівня, у кожному їх виділяються підпроцеси, які також називають процесами другого рівня. Потім можуть виділятися процеси третього,

четвертого рівнів і далі. Схематичне зображення такої ієрархії процесів можна побачити на рис.1.1.2

Рис.1.1.2

Поділ процесів на підпроцеси



Джерело: розроблено автором

Якщо компанія націлена на постійний випуск нових продуктів і ці проекти поставлені на конвеєр, то процесний підхід необхідний, оскільки забезпечить керованість і прозорість стратегічно важливого для компанії процесу (який здійснюється у формі проектів) [4].

Загалом, основними причинами, через які компанія чи стартап звертається до питання розробки системи бізнес-процесів можна виділити:

- Стандартизування роботи як кожного окремого співробітника, так і функцій компанії, що призводить до розуміння кожного працівника своєї ділянки роботи та обов'язків
- Підвищення «прозорості» виконуваних завдань
- Покращення розуміння керівництва, яка саме частина процесу має проблеми/зупинки/затягування, тощо, завдяки чому виправити помилки та виправити якість виконання процесу
- Зниження взаємозалежності роботи окремих працівників/керівників та якості виконуваної роботи/завдання
- Внесення розуміння, що саме є «вхідними» подіями процесу, результатом кожного процесу, ролями, що задіяні, тощо
- Підвищення якості роботи компанії, за рахунок чого підвищується прибутковість бізнесу, збільшується кількість клієнтів, тощо

Як результат впровадження системи бізнес-процесів компанія може отримати підвищену стабільність бізнесу – це як стабільне зростання зовнішнього результату, так і стабільне виконання внутрішніх завдань компанії.

Більш за все, просто створення системи бізнес-процесів – це не фінальний крок «допомоги» бізнесу. Таку систему, після створення, можна корегувати під нові виклики для компанії, автоматизувати, у випадку необхідності, оптимізувати, якщо необхідно «спрощення» частини процесів чи конкретного бізнес-процесу. Всю систему можна змінювати під будь-які нові вимоги. Тож:

Перш за все, моделювання бізнес-процесів є відповіддю практично на всі питання, пов'язані з удосконаленням діяльності компанії та підвищенням конкурентоспроможності..

По-друге, керівник або керівництво підприємства, яке впровадило той чи інший метод, матиме на майбутнє інформацію, яка дозволить йому самостійно

вдосконалювати, оптимізувати, автоматизувати бізнес і прогнозувати його результати [5].

На практиці застосовують різні підходи до моделювання, що дозволяє виділити три основні види [6]:

1. Структурне моделювання – застосовується для дослідження поточних та розробки нових систем. Тут є три підвиди:
 - функціональне - бізнес-процес показаний як послідовність дій, що використовують конкретні ресурси, від входу до виходу;
 - імітаційна (друга назва – моделювання поведінки) – схема будується з урахуванням часових інтервалів, показує, що відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх умов;
 - інформаційне – демонструє зв'язок між об'єктами та його властивості.
2. Об'єктно-орієнтоване моделювання – процеси представлені у вигляді набору об'єктів з подіями та умовами, деталізація відсутня. Говорячи про об'єкт, мають на увазі будь-який предмет, що перетворюється по ходу виконання процесу.
3. Інтегроване моделювання – включає моделі різних видів та дозволяє створити схему, яка представить комплексно об'єкт моделювання.

Тож, як висновок, можна сказати, що система бізнес процесів допомагає налагодити взаємодію та взаємозв'язок між кожним окремим співробітником, комунікацію між керівниками та підлеглими та між великими відділами, що покращує, в першу чергу, ефективність ведення бізнесу та фінансові результати компаній.

1.3. Роль консалтингового супроводу процедури моделювання бізнес-процесів на етапі створення компанії

Варто розуміти, що при створенні компанії з нуля є велика потреба в кваліфікованих спеціалістів для побудови структури компанії. Такі спеціалісти мають розуміти та знати специфіку ринку, на якому буде створено компанію, специфіку та законодавче поле функціонування кожної необхідної для компанії функції. Тож, звісно, до створення компанії є досить важливим залучати кваліфікованих спеціалістів таких, як спеціалісти з консалтингу за умови наявності відповідного бюджету для залучення таких спеціалістів.

При створенні цільової операційної моделі та моделюванні бізнес-процесів консультант, як експерт, може допомогти змодельовати процеси, які:

- дійсно будуть працювати
- будуть змодельовані відповідно до вимог чинного законодавства, яке так стрімко змінюється
- будуть оптимізовані та змодельовані під вимоги конкретної компанії
- будуть чітко давати розуміння хто і за що відповідальний
- не будуть дублювати між собою ділянки роботи, що допоможе зменшити кількість працівників, а, відповідно, зменшити фінансове навантаження на новостворену компанію

Крім того, частиною проєкту створення цільової операційної моделі (далі - ЦОМ) на етапі створення компанії компанії-консультанти наполягають на окремій частині проєкту, що має в себе включати імплементацію новоствореної ЦОМ та супроводження, протягом першого терміну існування компанії. Це є досить важливим кроком, адже консультанти можуть допомогти кожному керівнику та всім працівникам зрозуміти ділянки роботи, як працює його бізнес-

процес і, за необхідності, додатково оптимізувати процес відповідно до вимог конкретної ситуації. Варто, також, зазначити, що робота консультанта над створенням бізнес-процесів є досить стандартизованою відповідно до обраного методу створення ЦОМ. Такі спеціалісти використовують свої внутрішні стандарти щодо побудови БП, різні напрацювання та кращі світові практики, застосовуючи їх на конкретну ситуацію клієнта та модеруючи рішення, що буде працювати в кожному унікальному випадку. Замовлення послуг консалтингових спеціалістів при створенні компанії є заздалегідь продуманим рішенням, о може вирішити одразу декілька проблем:

- Запобігти помилок при моделюванні системи бізнес процесів
- Зекономити стартовий капітал бізнесу
- Уникнути явища перезавантаження штатного розпису компанії
- Запобігти нерозуміння керівників та співробітників «своїх» ділянок роботи
- Зекономити час на створення компанії

Також, варто сказати, що коли команда консультантів займається створенням ЦОМ та моделюванням бізнес процесів – у замовника є час займатися іншими питаннями, які потребують його уваги, не марнуючи свій час.

Консалтингові компанії гарантують ефективно вирішення поставлених завдань в процесі моделювання БЦ. та в досить короткий домовлений термін від першої консультації з оглядом питань, які необхідно вирішити до повністю змодельованої, протестованої та автономно-працюючої системи бізнес-процесів.

Також, дуже часто у клієнтів при створенні бізнесу виникає проблема з державною реєстрацією підприємства в Україні - це досить серйозний і відповідальний крок особливо для міжнародних компаній, який необхідно виконати з точністю законодавства країни, в якій планується створити бізнес.

Фахівці з консалтингового супроводу можуть надати таку послугу. Більше того, частково перейнявши функції новоствореної компанії (аутсорсинг деяких функцій) за необхідності.

Звісно, при виборі консалтингової компанії слід брати до уваги рівень експертиз, світового досвіду та кваліфікації працівників такої компанії. Адже це напряду буде впливати на якість надаваної послуги. Наприклад, компанії "великої четвірки" зарекомендували себе на ринку вже досить давно як спеціалісти широко профілю, що використовують передові світові практики та їм варто довіряти. Бо такі компанії надають:

- гарантію конфіденційності та автономності всіх отриманих даних від клієнтів;
- повне дотримання правил, вимог і законів України;
- можливість замовити послуги на будь-якій іноземній мові (з дотриманням відповідних міжнародних стандартів законодавства інших країн);
- кваліфікованих фахівців, готових надати консалтинг по всім виниклим питанням;
- фіксовану ціну на певні види послуг;
- клієнт орієнтований підхід за ціновою політикою.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

У цьому розділі ми розглянули основи консалтингового супроводу проекту з питань формування бізнес-процесів. Також розглянули різні методи формування такої системи та різні нотації, за допомогою яких можна створити модель. виходячи з чого, ми можемо зробити висновок, що значення системи бізнес-процесів підприємства постійно збільшується за рахунок забезпечення можливостей ефективного використання існуючих та еволюційного переходу до нових технологій. У деяких країнах урядові ініціативи вимагають, щоб підприємства мали чітко описану архітектуру.

Через кілька років системи бізнес-процесів перетворюються для підприємства на один із головних засобів управління змінами, забезпечуючи при цьому:

- надання допомоги менеджерам при аналізі потенційних змін та їх реалізації;
- надання основи для спільної роботи бізнес-менеджерів та ІТ-менеджерів над цілями, бізнес-процесами та вибудовуванням підприємства в цілому;
- надання єдиного сховища всієї інформації про підприємство;
- забезпечення менеджером підтримки прийняття рішень — вони можуть оглядати відносини, ставити питання, ідентифікувати проблеми, виконувати моделювання тощо.

Фактично створення системи бізнес-процесів підприємства є першим кроком на шляху до підприємства, яке може реагувати на зміни в реальному часі.

II РОЗДІЛ. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ЇХ КОНСАЛТИНГОВИЙ СУПРОВІД

2.1. Профіль компаній-клієнтів консалтингового проєкту з моделювання бізнес-процесів

На етапі створення компанії в ній починають відбуватися різні процеси, що спрямовані, в першу чергу на функціонування компанії, а також на надання клієнтам сервісів, товарів та послуг. Та, через деякий час, коли компанія починає рости та розвиватись – бізнес-процеси компанії починають ставати все більш складними, розтягнутими в часі, задіювати більшу кількість працівників. Це призводить до їх ускладнення/заплутування, проблем в роботі самого підприємства, що тягне за собою зниження якості надаваних сервісів, товарів та послуг, не ефективній роботі кожного окремого працівника і функцій в цілому, не ефективним витратам ресурсів підприємства, тощо.

Задля запобігання такої ситуації – підприємства звертаються до консультантів та задають собі питання щодо необхідності створення бізнес-процесів для кожної функції. Створення системи бізнес-процесів є актуальним не тільки для компаній, що потерпають від внутрішніх проблем. Ця ідея є актуальною як і для будь-якої новоствореної компанії, так і для компаній, що існують на ринку досить довго, але хочуть підвищити ефективність власного функціонування.

У випадку труднощів, всередині підприємства, у клієнта є можливість при побудові системи бізнес-процесів побачити, які саме процеси є зайвими, які дублюють один одного, які треба покращити (оптимізувати), тощо.

Тож, компанією-клієнтом, що звертається до консультантів задля розробки системи бізнес-процесів може бути будь-яка компанія.

Бізнес-процес представляється як набір функцій, які перетворюють вхідні дані процесу у вихідні, використовуючи при тому певні ресурси. Особливістю методології функціонального моделювання є чітке розмежування між функціями, які обробляють дані, і самими даними [30].

Бізнес-функцію можна визначити, як особливий вид роботи (дій, операцій), яка виконується над продуктами і послугами в ході їх руху в бізнес-процесі. Бізнес-функції зазвичай позначаються організаційною структурою установи. Функціональний підхід до моделювання бізнес процесів проявляється через створення схеми процесу в якості послідовних функцій, які взаємодіють з інформаційними і матеріальними об'єктами, організаційними одиницями, використовуваними ресурсами [30].

Головна перевага функціонального підходу до побудови моделей процесів полягає в наочності логіки операцій і послідовності в бізнес-процесах підприємства, а основний недолік – у наявності певної суб'єктивності деталізації кожної операції [30].

2.2. Зміст та етапи консалтингового проєкту з моделювання бізнес процесів

Характеристика консалтингового проєкту в компанії ЕУ.

В даному випадку, об'єктом консалтингового проєкту є створення Організації (ОВК), що має являти собою велике об'єднання водокористувачів (окремих аграріїв України) в Херсонській області задля їх більш ефективного функціонування, поліпшення та оптимізація аграрної інфраструктури,

покращення комунікації аграрій – оператор водоподачі. Основною метою серії таких проєктів є реформування аграрного та іригаційного сектору України.

Організація має бути створена з самого початку, в перелік завдань такого консалтингового проєкту входять:

1. Створення та прийняття Закон "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022
2. Створення цільової операційної моделі (ЦОМ) для ОВК, що включає в себе:
 - Створення організаційної структури ОВК
 - Моделювання бізнес-процесів внутрішньої та зовнішньої діяльності ОВК (з описом ключових показників ефективності та ризиків процесів)
 - Створення внутрішніх нормативних документів Організації
 - Створення додаткових документів ОВК для оптимізації документообігу (договори, шаблони, тощо)
 - Юридичне створення компанії та супроводження
3. Імплементация бізнес-процесів у створену ОВК, супроводження та оптимізація

Метою даного проєкту є залучення аграріїв України Херсонської області до однієї організації з об'єднаними територіями задля поліпшення умов поставок води та покращення водокористування.

Організації водокористувачів – неприбуткові юридичні особи, створені власниками та/або користувачами земель сільськогосподарського призначення для забезпечення використання, експлуатації та утримання меліоративних

систем, об'єктів інженерної інфраструктури, надання послуг з меліорації земель водними технологіями. [11].

Метою діяльності організації є ефективне проведення гідротехнічного благоустрою земельних ділянок сільськогосподарського призначення в зоні обслуговування організації [12]. Основні напрями діяльності такої організації подані на рисунку 2.1.1.

Основні напрями діяльності організації водокористувачів

Основними напрями діяльності організації є	1) надання послуг із забору, доставки води для гідротехнічної меліорації та її відведення водокористувачам на території обслуговування організації;
	2) забезпечення в межах території обслуговування організації експлуатації та належного утримання, відновлення, реконструкції об'єктів інженерної інфраструктури меліоративних систем, що передані організації у власність;
	3) збір та аналіз інформації щодо потреби водокористувачів у воді в межах території обслуговування організації та укладення договорів з такими водокористувачами на забір та доставку води;
	4) надання послуг з подачі (забору), розподілу та/або відведення води для цілей гідротехнічної меліорації членам організації, а також іншим водокористувачам, які є власниками/користувачами земельних ділянок, які включені до території обслуговування організації, на підставі правил надання організацією послуг та договорів (у разі їх укладення) з такими водокористувачами;
	5) відновлення об'єктів інженерної інфраструктури меліоративної мережі, реконструкція та модернізація зрошувальних, осушувальних та дренажних систем;
	6) налагодження водообліку в точках водовиділу та на окремих ділянках меліоративної мережі;
	7) запобігання забрудненню води для зрошення, моніторинг та поліпшення екологічного стану водних об'єктів, а також запобігання підтопленню, заболоченню, засоленню та забрудненню земель у межах території обслуговування організації;
	8) здійснення заходів щодо збереження та підвищення родючості ґрунтів у межах території обслуговування організації;
	9) відведення надлишків поверхневих та дренажних вод з території обслуговування організації;

Джерело: побудовано автором на основі джерела [12]

Послуги організації - послуги, що надаються організацією водокористувачам, включаючи збір води з джерел зрошення, доставку води

водокористувачам для поліпшення гідротехнічного процесу водозабору, водовиділу та водовідведення [11].

Така організація має на меті поліпшення комунікації водокористувач (аграрне підприємство) – оператор надання послуг з водопостачання (ДАВР). До початку процесу реформ іригаційного сектору України процедура взаємодії агропідприємств відбувалася непрозоро та забюрократизовано. Процедура отримання послуг з водопостачання водокористувачі мали звертатися до оператора послуг з водопостачання та укласти чотирьох-сторонній договір на отримання послуг з водопостачання, між: агропідприємством, управлінням місцевого магістрального каналу, міжрайонним управлінням водного господарства та басейновим управлінням водних ресурсів. За таким договором передбачалася процедура передачі (транспортування) води від оператора водоподачі магістрального каналу до менших господарств, що займаються розподілом води та до агропідприємства.

Задля спрощення процедури отримання послуг з водопостачання було розпочато процес реформування іригаційного сектору України, що передбачає створення організації водокористувачів, яка має бути посередником між ДАВР (Державним агентством водних ресурсів України) та аграрним підприємством. Така реформа дає переваги:

- Більш швидкої процедури отримання необхідних послуг агропідприємством
- Прозорої взаємодії між підприємствами та організацією з одного боку та ДАВР-ОВК з іншого

Також, до реформ, між управліннями місцевих магістральних каналів, міжрайонними управліннями водного господарства та басейновими управліннями водних ресурсів існували ділянки каналів, підземних та наземних

труб, гідротехнічних споруд, доріг зрошувальних систем, які не знаходились у власності жодного державного підприємства, відповідно, на таких ділянках не відбувалися заходи з їх правильної експлуатації, технічні огляди та ремонти, заходи з поліпшення їх стану та покращення ККД (коефіцієнту корисної дії), їх удосконалення, консервування, заходів утримання під час зимового періоду та підготовки до поливного сезону, тощо.

З огляду на це, безумовною перевагою створення такої організації водокористувачів є те, що, створення організації відбувається на всій площі міжрайонного управління водного господарства, басейнового управління водних ресурсів та територіях, що пролягають між ними. Така територія після створення ОВК стане зоною обслуговування організації і буде доглядатися організацією водокористувачів згідно з умовами експлуатації меліоративної мережі та внутрішніх регламентів ОВК. Така зміна у правах власності над ділянками між територіями басейнових управлінь дає розуміння, хто є власником таких ділянок землі та МС, хто є відповідальним за їх утримання та догляд за ними. Це знижує ризик поломок та деформацій МС, поліпшує стан меліоративної інфраструктури, покращує реагування на випадки забруднення води та погіршення меліоративного стану зрошувальних земель.

Стандартними стадіями будь-якого консалтингового проєкту є передпроектна діяльність, проєктна та післяпроектна.

- Передпроектна діяльність включає в себе формування у клієнта розуміння необхідності залучення консалтингової компанії до вирішення питань бізнесу конкретного підприємства. Тобто формування питання/запиту, вирішення якого потребує залучення кваліфікованих спеціалістів до його вирішення. На цій стадії також відбувається формування ТЗ (за можливості), вибір конкретної компанії-консультанта чи проведення публічних конкурентних

закупівель, наприклад, через електронну систему публічних закупівель.

- Проектна стадія поділяється на три етапи, з якими, зазвичай, мають справу саме експерти-консультанти у своїй діяльності:
 1. Виявлення проблеми/питання або отримання конкретного запиту від компанії-клієнта (проведення діагностичних заходів)
 2. Опрацювання отриманого матеріалу та підготовка рішення/рішень для компанії-клієнта
 3. Впровадження наданих та погоджених з компанією-клієнтом ідей у діяльність підприємства
- Післяпроектна стадія передбачає спостереження за функціонуванням впровадженого в діяльність підприємства рішення/рішень, що були надані консультантами. За необхідності, його/їх корегування, доопрацювання, тощо. Також, на цій стадії можливим проведення крос-продажів компанією-консультантом для надання компанії-клієнту додаткових послуг, автоматизації чи оптимізації існуючих в них рішень, вирішення додаткових питань/проблем, що могли бути виявлені в ході проектної діяльності. В такому випадку проект має своє продовження.

З початку консалтингового проекту по моделюванню цільової операційної моделі та всіх окремих бізнес процесів, на прикладі ОВК, можна було прослідкувати такі етапи та стадії:

1. Зустріч з клієнтом задля розуміння головної мети та цілі проекту, що згодом буде прописано в контракті між замовником і компанією-виконавцем.

Це передпроектна стадія, тут було отримано загальне розуміння ідеї клієнта, отримано низку прикладів світових практик із заснування організацій такого типу та намічено приблизний план руху проєкту, строки, тощо.

2. Укладення контракту з висвітленням основних документів для розробки консультантами.

Тут розпочалась проєктна стадія, на початку якої з компанією-клієнтом було узгоджено три фази консалтингового проєкту:

- Створення юридичним департаментом та прийняття урядом Закону "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" (був прийнятий 17 лютого 2022)
- Моделювання ЦОМ (що включає в себе регламенти бізнес-процесів, внутрішні нормативні документи Організації, низку необхідних для функціонування шаблонів, організаційну структуру, тощо)
- Імплементация ЦОМ та супроводження учасників пілотного проєкту.

3. Робота над створенням документів.

Впродовж цього під-етапу консалтингового проєкту всі погоджені контрактом документи розподіляються між крос-функціональною командою за напрямками для їх розробки. Такий поділ не виключає розробки деяких документів декількома консультантами з команди, наприклад, Політики розробляються консультантами з юридичних питань, але розробка таких документів не можлива без участі консультантів з питань фінансових, питань з управління персоналом, тощо. З плином цього етапу було розроблено низку установчих та внутрішніх нормативних документів ОВК командою юристів, низку блоків бізнес-процесів командою консультантів, приблизну організаційну структуру майбутньої ОВК, тощо.

4. Представлення документів аграрним компаніям.

Після завершення процесу моделювання документів та їх перевірок клієнтом, документи надсилаються для розгляду аграрним компаніям, що будуть задіяні у пілотному запуску Організації. Вони, в свою чергу, можуть надавати свої коментарі до документів для імплементації командою консультантів, після чого документи вважаються прийнятими та чекають фінальної стадії проєкту.

За цим етапом було надано на розгляд пілотним організаціям тільки 1 блок процесів, низку установчих документів, декілька шаблонів, ряд внутрішніх нормативних документів, але після цього наша взаємодія припинилася.

5. Юридичне заснування Організації.

З плином проєкту був прийнятий Закон України: "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" (був прийнятий 17 лютого 2022), що регламентує діяльність Організації, та після цього юристи мали юридично оформити та заснувати ОВК, передати Організацію аграрним організаціям разом з всіма підготовленими консультантами інструментами та документами.

Організацію, наразі, засновано не було, адже вона мала б знаходитись територіально на окупованій території.

6. Супроводження пілотного проєкту.

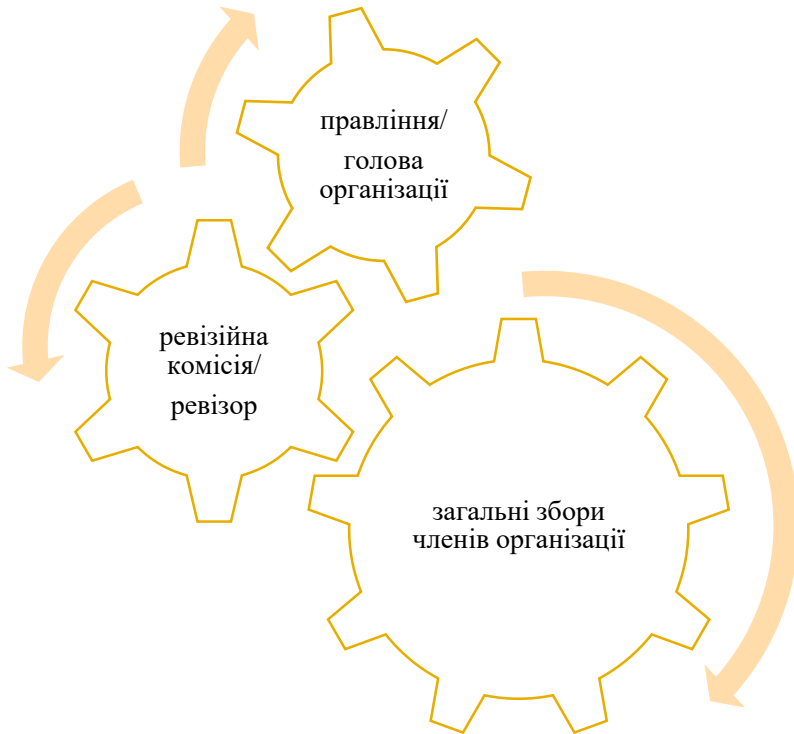
Цей етап проєкту полягає у супровідній допомозі Організації, частковій оптимізації бізнес процесів, вдосконаленню внутрішніх нормативних документів. Наразі цей етап замінений на розробку низки додаткових документів та знаходиться у призупиненій стадії. Клієнт має надію відновити цей етап після деблокування окупованих територій України та полагодження всієї постраждалої меліоративної інфраструктури.

Організаційна структура ОВК

З огляду на невелику чисельність аграріїв на запланованій для створення ОВК території - консультанти створили та запропонували макет організаційної структури, де більшість видів внутрішньої діяльності (пошук та підбір персоналу, робота з персоналом, бухгалтерський облік, тощо) запропоновано для передачі на аутсорс, а співробітники організації будуть займатися безпосередньо необхідною локально технічною діяльністю, а саме це будуть догляд і нагляд за меліоративною інфраструктурою, її ремонти, диспетчеризація технологічного процесу подачі води, закупівлі необхідного обладнання, тощо.

Законом України "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022 та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження модельного статуту організації водокористувачів» (Статут від 27.08.2022 № 962) ухвалено, що органи управління організацією можуть бути колегіальними або одноосібними. Такі органи управління організацією водокористувачів представлені на рисунку 2.2.2. Основним колегіальним органом є загальні збори, виконавчим – голова правління або правління організації і органом контролю є ревізор або ревізійна комісія [12].

Органи управління організацією

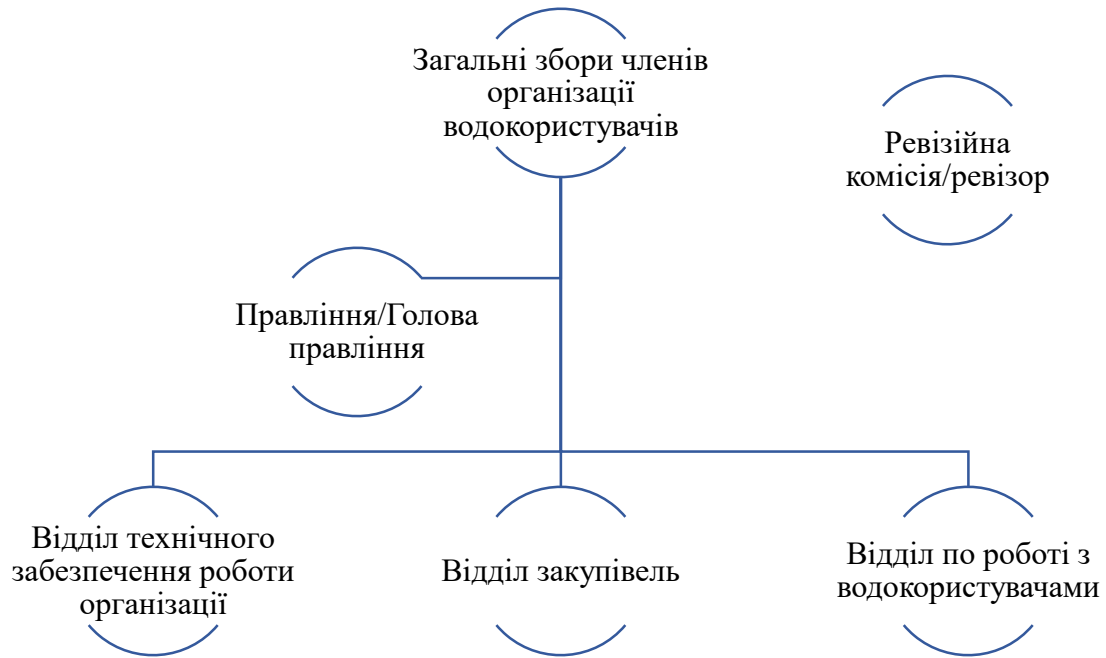


Джерело: побудовано автором на основі джерела [12]

Тож, з огляду на це, була запропонована наступна організаційна структура:

Рисунок 2.2.3.

Організаційна структура



Джерело: побудовано автором на основі даних [11, 12]

З огляду на це, головним органом корпоративного управління організацією є колегіальний орган – загальні збори. Основні повноваження загальних зборів організації водокористувачів, як колегіального управлінського органу представленні на рисунку 2.2.4.

Повноваження загальних зборів організації водокористувачів

До виключної компетенції загальних зборів належить

- 1) затвердження статуту організації, внесення змін до нього;
- 2) створення органів управління організації;
- 3) заслуховування звітів органів управління організації;
- 4) розгляд скарг на рішення, дії або бездіяльність органів управління організації та членів таких органів, прийняття рішень за результатами розгляду;
- 5) затвердження кошторису організації;
- 6) створення резервного та спеціального фондів організації;
- 7) прийняття рішення про сплату вступних внесків новими членами організації, визначення методики (формули) розрахунку вступного внеску для нових членів організації, визначення порядку та строків сплати вступних внесків;
- 8) прийняття рішення про внесення членами організації цільових внесків, визначення умов і порядку повернення поворотних цільових внесків;
- 9) визначення тарифу на послуги організації або методики (формули) розрахунку такого тарифу, порядку та строків оплати послуг організації;

Джерело: побудовано автором на основі джерела [11]

2.3. Інформаційно-аналітичне забезпечення консалтингового проєкту з моделювання бізнес процесів

На цьому проєкті була зібрана велика крос-функціональна команда з консультантів та юристів задля покриття найбільш широкого спектру побажань клієнта. Також клієнтом були надані вузькопрофільні галузеві експерти (технічні, агрономи, тощо).

Команда складається з:

- Ведучого партнера проєкту – Партнер юридичного відділу
- Двох працівників юридичного департаменту – менеджер та консультант
- Троє працівників відділу стратегії та угод – старший менеджер, старший консультант та консультант
- Три працівники департаменту консалтингу – старший менеджер, старший консультант та консультант
- Галузеві експерти – Експерт з технічного обладнання, експерт з сільськогосподарської діяльності, експерт з екології

Задля створення системи бізнес процесів для такої організації було досліджено технологічний процес водоподачі та водорозподілу в рамках законодавства України та з практики водокористувачів, досліджено нормативно-правове поле діяльності Організації та нормативно-правове поле, що регулює кожен з ланок функціонування організації, вивчена низка галузевих положень та стандартів. До таких нормативно правових актів належать, зокрема:

- Закон "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022
- Закон України «Про меліорацію земель» від 14.01.2000 № 1389-XIV
- Національний стандарт України ДСТУ 2730 : 2015 «Якість природної води для зрошення. Агрономічні критерії», від 01.07.2016 року.

- Водний кодекс України, Кодекс України; від 06.06.1995 № 213/95-ВР
- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16 липня 1999
- Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань» № 879 від 2 вересня 2014 року
- Методичні рекомендації – Наказ Мінстату «Про затвердження типових форм первинного обліку» № 352 від 29.12.1995
- Методичні рекомендації – Наказ Мінфіну «Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів» №561 від 30.09.2003
- ЦКУ – Цивільний Кодекс України № 435-IV від 16.01.2003
- Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (Поточна редакція від 14.08.2021, підстава - 1667-IX)
- Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII (Редакція станом на 14.08.2021)
- Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»
- Інструкція про приймання за кількістю - «Інструкція про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання за кількістю» Органи влади СРСР; від 15.06.1965 № П-6
- Інструкція про приймання за якістю - «Інструкція про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення та товарів

народного споживання за якістю» Органи влади СРСР; Інструкція від 25.04.1966 № П-7

- Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР (Редакція від 01.01.2020, підстава - 198-ІХ).
- Методичні рекомендації – Наказ Мінстату «Про затвердження типових форм первинного обліку» № 352 від 29.12.1995
- Методичні рекомендації – Наказ Мінфіну «Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів» №561 від 30.09.2003
- Наказ Державного комітету України по водному господарству від 16.04.2008 № 108 закону «Про затвердження Інструкції з організації та здійснення моніторингу зрошуваних та осушуваних земель» та ін.

Сучасний інжиніринг бізнес-процесів зазвичай здійснюється з використанням CASE-засобів - Computer Aided System Engineering - програмного забезпечення для проектування систем за допомогою комп'ютера.

Існують стандартизовані умовні позначення чи нотації бізнес-процесів, що використовуються у всьому світі [6]:

- BPMN – допомагає демонструвати бізнес процес представникам різних аудиторій.
- SADT – використовується створення функціональної моделі.
- DFD – стандарт для макропроцесів у бізнесі.
- WFD – стандарт для бізнес-процесів нижнього рівня із можливістю демонстрації послідовності робіт з урахуванням часу.
- ARIS – застосовується для створення, аналізу, впровадження та покращення бізнес-процесів.

- EPC – показує вхід та вихід процесу під час моделювання складних комплексів.
- STD - показує, як поводить ся система при зовнішньому керуючому впливі.
- UML – визначає вимоги до ІС.
- ERM – визначає концепцію бізнес-процесу.
- FCD – описує дії, виконавців, обладнання та дані за допомогою символів.
- RAD – описує та аналізує функціональні елементи, наочно демонструє їхню взаємодію.
- ANSI – набір блок-схем демонстрації ходу процесу.
- IDEF – набір інструментів для поділу та об'єднання блоків (IDEF0), зображення процесу (IDEF3) та ін.
- Unified Modeling Language – засоби візуалізації, конструювання, документування систем та процесів.
- Кольорові сіті Петрі – демонструють переходи, зображують події та дії.
- Доріжки Брюса Сілвера – доповнення до інших нотацій, що застосовується, щоб показати, як переходить відповідальність від одного учасника до іншого.

Карти потоків створення цінності – набір умовних позначень, що показують витрати часу та ресурсів.

На сьогодні найбільш широко вжитку в графічному зображенні (моделюванні) бізнес-процесів/бізнес моделей є ARIS, BPMN, , IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin) UM [5].

Способом моделювання на проєкті було обрано один із найпоширеніших і стандартних методів, з використанням нотації моделювання бізнес процесів

(BPMN) - це блок-схема, яка показує етапи бізнес-процесу від початку до кінця. BPMN – це нотація, яка допомагає чітко показати послідовність робочих операцій і рух інформаційного потоку, необхідного для виконання процесу.

Моделювання бізнес процесів на проєкті відбувається за допомогою стандартного програмного забезпечення Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) та додаткового програмного забезпечення Visio по шаблонам замовника.

За допомогою програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel створюються переліки документів (рис.3.1), фіксуються статуси їх розробки, номер ітерації, коментарі (за необхідності).

Рисунок 2.3.1

Схематичне зображення переліку документів бізнес-процесів

	A	B	C	D
1	Номер	БП	Статус	Коментарі
2		1 Розробка стратегії	Готово	
3		2 Планування діяльності	на перегляді	
4		3 Управління ТО та Ремонтами		
5		4 Управління запасами та закупівлями	в роботі	
6		5 Внутрішній аудит	в роботі	
7		6 Бухгалтерський облік	в роботі	
8		7 Управління людськими ресурсами	Готово	
9		8 Управління внутрішніми комунікаціями	Готово	
10		9 Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Готово	
11		10 Управління екологією	на перегляді	
12		11 Маркетинг та управління зовнішніми комунікаціями	Готово	
13				
14				

Джерело: розроблено автором

За допомогою текстового редактора Microsoft Word прописується тіло бізнес процесів у вигляді таблиць, де визначаються нормативні посилання, що використовувались при створенні бізнес процесу, терміни та скорочення, вхідні та вихідні події процесу з описом, ризики та KPI, RACI матриця(матриця

розподілу відповідальності з вказаними ролями та посадами співробітників, що задіяні та/або приймають участь у тому чи іншому етапі процесу) та тіло процесу (покрокові дії процесу з детальним описом, необхідною вхідною та вихідною інформацією в кожний крок та вказанням ролей, що виконує ту чи іншу дію у процесі).

За допомогою програми підготовки презентацій Microsoft PowerPoint розробляється мапа процесу з стрілочками (рис.2.3.2), що вказують рівень процесу/підпроцесу.

Рисунок 2.3.2

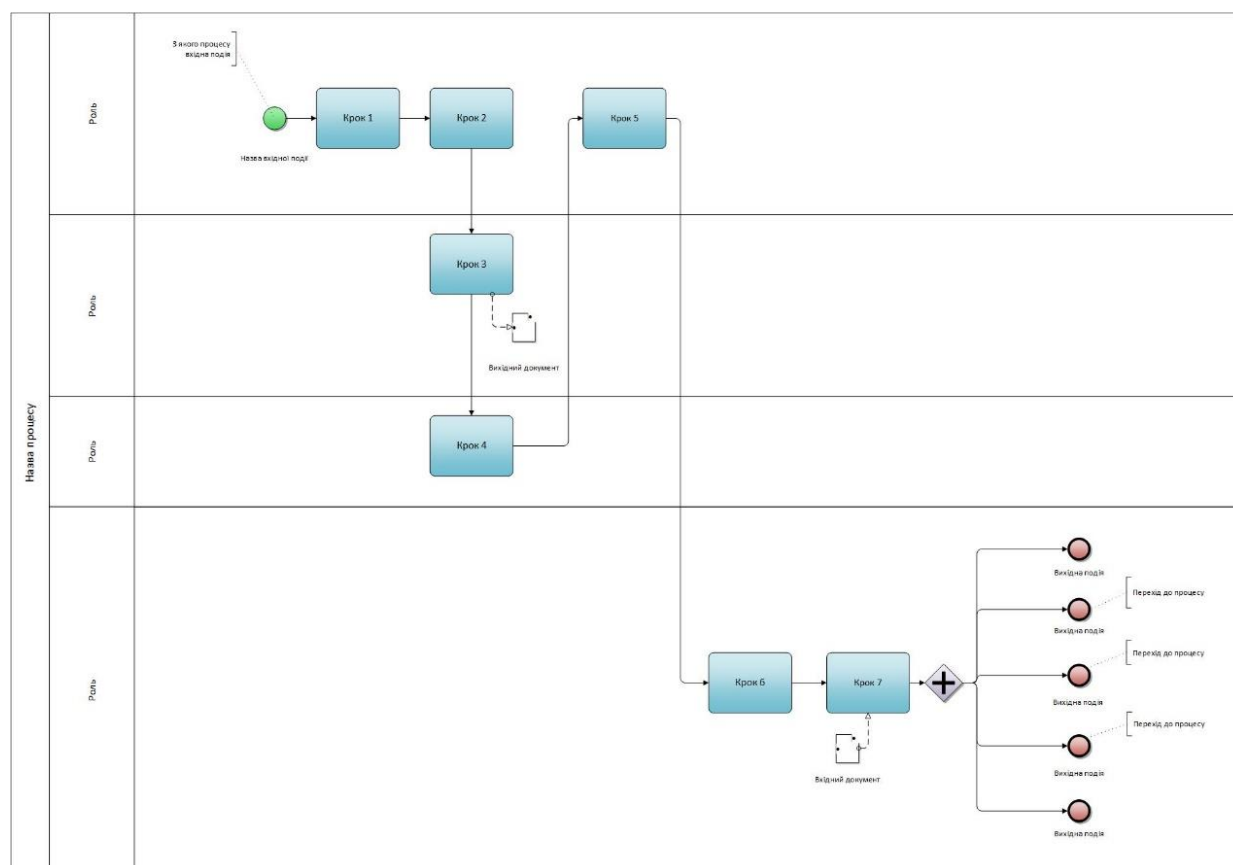
Схематичне зображення мапи процесів



Джерело: розроблено автором

За допомогою графічного редактора Visio малюється блок схема (рис.2.3.3), що візуально відображає вхідні події, дії процесу, відповідальних осіб, розвилки процесу чи переходи в інші процеси, вихідні події процесу.

Схематичне зображення блок-схеми процесу



Джерело: розроблено автором

Результати консалтингового проекту з моделювання системи бізнес процесів

Проект знаходиться ще у своїй активній фазі розвитку. Наразі, завершення проекту передбачене на кінець 2022-початок 2023 року (без останньої фази).

За попереднім підрахунками проект мав закінчитися в кінці травня і після цього на проекті з всієї команди мало залишитися 1-2 людини задля забезпечення фінального етапу проекту (супроводження). Але наразі війна внесла свої корективи у план завершення проекту, так як пілоти знаходяться на окупованих територіях в Херсонській області. Керівництвом ЕУ разом з керівництвом клієнта було прийнято рішення про призупинення проекту після завершення фази

написання всіх необхідних внутрішніх нормативних документів, бізнес процесів, часткової розробки ІТ інфраструктури.

В загальному консультанти на проєкті мають змоделювати 103 бізнес процеси різного напрямку. За рік проєкту вже сформовано та прийнято клієнтом 46% необхідних клієнту бізнес процесів, 30% прямо зараз знаходяться в розробці, 15% відправлені клієнту та мають бути прийняті найближчим часом, і є ще 9% процесів, робота над якими поки не розпочиналася. Детальніше у відсотках та кількості дані можна побачити на рис 2.3.4

Рисунок 2.3.4

Статус моделювання бізнес-процесів



Джерело: розроблено автором

Внутрішніх нормативних документів та установчих документів (юристами), розроблено близько 60%, що необхідні для функціонування Організації (положень, інструкцій, тощо). Зразків документів розроблено близько 32% (форми, шаблони заяв, тощо).

Процесу впровадження моделі/частини моделі, нажаль, не вдалося поспостерігати, так як Закон "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022, що регулює діяльність організації було прийнято тільки 17 лютого 2022 року

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Отже, в цьому розділі були охарактеризований консалтинговий проєкт ЕУ з моделювання системи бізнес-процесів та розглянуто загальну характеристику об'єкту такого проєкту. Наразі можна підвести проміжний підсумок реалізації проєкту, а саме:

- з плином проєкту було досліджено технологічний процес роботи планованої Організації,
- випущено під заснування такої організації та її роботу закон Закон "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель",
- досліджено нормативно-правове поле що регламентує діяльність підприємства, взаємовідносин між водокористувачами та Організацією, технологія виконання водозабору та водорозподілу,
- змодельовано низку бізнес процесів, а саме блоки з управління трудовими ресурсами, управління закупівлями, управління інвестиційною діяльністю, низка технологічних бізнес процесів з диспетчеризації, утримання, ремонтів, аварій меліоративної інфраструктури, блок управління комунікаціями та маркетингу, процеси управління корпоративною соціальною відповідальністю, частина процесів планування (бюджету, ресурсів, закупівель, стратегії, тощо).

Частина моделі була надіслана на ознайомлення пілотам та готова до імплементації у діяльність Організації.

Додатково хотілося б додати, що для нашої країни є великим плюсом запровадження таких проєктів за участі міжнародних експертів, адже, наразі має бути створена лише одна Організація на порівняно невеликій території, на ній відпрацьований механізм покращення співпраці операторів водоподачі та

водокористувачів (аграріїв), їх залучення до поліпшення меліоративної інфраструктури, залучення до поліпшення меліоративної інфраструктури, що пролягає між територіями підприємств, не має власників та знаходиться в непридатному для використання вигляді. Згодом цей проєкт може бути розповсюджений по всій території України, де аграрії будуть цього потребувати, що може змінити агросектор України докорінно.

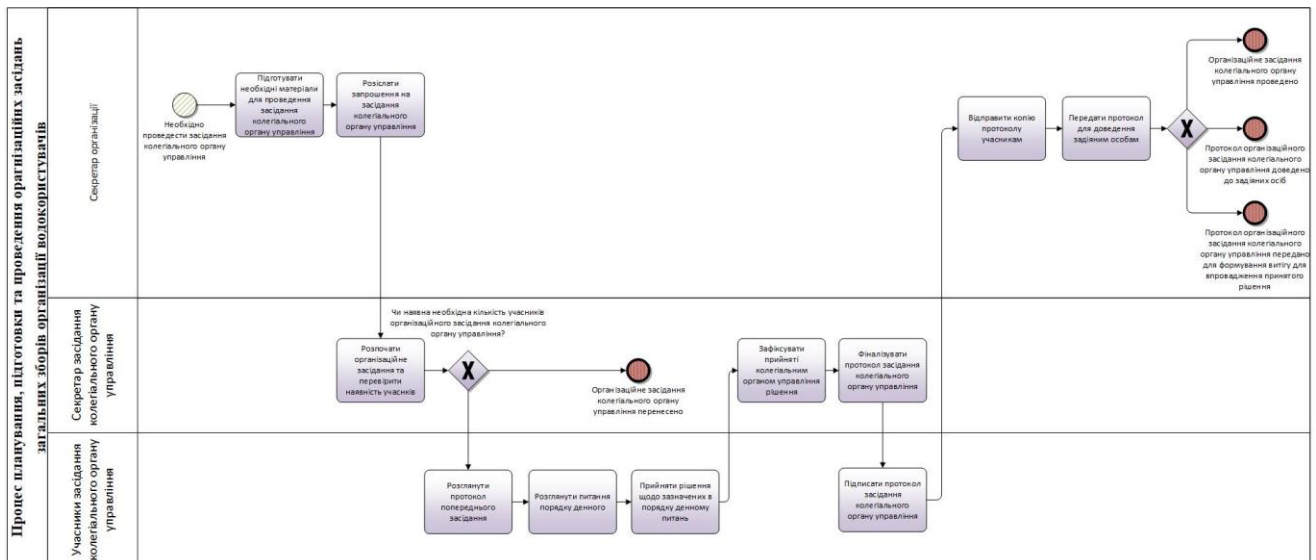
III РОЗДІЛ. НАПРЯМКИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЙ-КЛІЄНТІВ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЄКТУ

3.1. Пошук резервів формування ефективної системи бізнес-процесів

В попередньому розділі було розглянуто організаційну структуру організації водокористувачів та описано обов'язки загальних зборів, як колегіального органу. З огляду на це, можна зробити висновок, що загальні збори організації мають збиратися регулярно, для вирішення важливих нагальних питань. Тож, процес планування, підготовки та проведення організаційних засідань загальних зборів організації водокористувачів можна представити таким, як зображено на рисунку 3.1.1.

Рисунок 3.1.1.

Процес планування, підготовки та проведення організаційних засідань загальних зборів організації водокористувачів



Джерело: розроблено автором

Якщо проаналізувати процес планування, підготовки та проведення організаційних засідань, можна зробити висновок про те, що він є досить трудомістким, залучає багато людей, та, як результат, на діяльність такого процесу буде витратися багато коштів.

Аналіз втрат на організацію 1 засідання загальних зборів організації водокористувачів:

Для проведення оффлайн засідання необхідна оренда приміщення. Приблизна стартова чисельність новоствореної організації мала б бути 20 осіб водокористувачів (членів організації). Приблизна вартість оренди зали на таку кількість людей складає 450-550 грн/год.

Для такої зустрічі та обговорення всіх нагальних питань закладається 1-2 робочих дня (8-16 робочих годин). Питаннями, що можуть розглядатись та погоджуватись загальними зборами можуть бути: погодження стратегії організації, обговорення та погодження середньострокових планів діяльності організації, напрямів розвитку корпоративної соціальної відповідальності, узгодження кошторису витрат, узгодження розрахунків тарифів для водокористувачів та для нових членів організації, тощо.

Також необхідно передбачити:

фуршет або кейтерінг для такого заходу, з розрахунку на одну особу.

Кава-пауза, яких необхідно передбачити 2-4 на день

Послуги секретаря заходу від організації

Тож, проведені розрахунки на 1 такий захід наведені в таблиці 3.1.2.

Таблиця 3.1.2.

**Розрахунки проведення заходу загальних зборів організації
водокористувачів**

		На 1 особу, грн	На 20 осіб, грн
Кава-пауза		120	2400
Кейтерінг		250	5000
Заробітня плата голови організації грн/день	1418		
Заробітня плата секретаря організаційного засідання грн/день	304		
Оренда зали грн/год	450		3600
Сума до сплати			12722

Джерело: розроблено автором

В таблиці наведені розрахунки:

- Заробітна плата працівників державних органів визначена Постановою Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» (Схема, Перелік, Умови, Порядок, Положення від 18.01.2017 № 15), в таблиці визначена сума із розрахунку на 1 робочий день.
- Кава-пауза та кейтерінг розрахований на 20 осіб, що будуть присутні на загальних зборах водокористувачів
- Оренда зали розрахована на 1 робочий день, 8 годин.

Отже, приблизна сума до сплати за одне засідання загальних зборів організації складає 12722 грн.

В таких розрахунках не було передбачено, що збори не відбулися, та мають бути перенесені, не передбачені трансфери учасників загальних зборів до місця,

де має відбуватися захід та, не враховано друкування запрошень та порядку денного для учасників, розсилання їх поштою.

З огляду на повноваження, що надаються загальним зборам організації, а саме до них належать [11]:

Рисунок 2.2.4.

Повноваження загальних зборів організації водокористувачів

До виключної компетенції загальних зборів належить	1) затвердження статуту організації, внесення змін до нього;
	2) створення органів управління організації;
	3) заслуховування звітів органів управління організації;
	4) розгляд скарг на рішення, дії або бездіяльність органів управління організації та членів таких органів, прийняття рішень за результатами розгляду;
	5) затвердження кошторису організації;
	6) створення резервного та спеціального фондів організації;
	7) прийняття рішення про сплату вступних внесків новими членами організації, визначення методики (формули) розрахунку вступного внеску для нових членів організації, визначення порядку та строків сплати вступних внесків;
	8) прийняття рішення про внесення членами організації цільових внесків, визначення умов і порядку повернення поворотних цільових внесків;
	9) визначення тарифу на послуги організації або методики (формули) розрахунку такого тарифу, порядку та строків оплати послуг організації;

Джерело: побудовано автором на основі джерела [11]

Відповідно до того, як наразі замодельований процес корпоративного управління організацією, можемо зробити висновок, що такі збори мають збиратися від двох до безкінечності разів на рік (що відповідно має розраховуватись $12722 * n$, де n – необхідна кількість організації загальних зборів на рік), що є досить великим фінансовим навантаженням на неприбуткову державну організацію. Тож пропозиціями з покращення бізнес-процесу корпоративного управління є:

Перекласти частину обов'язків загальних зборів членів організації на Голову правління/Правління передбачивши додатковий пункт у Законі України "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022 та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження модельного статуту організації водокористувачів», що буде визначати можливість делегування частини повноважень Голові правління/Правлінню організації. Голова правління/Правління організації фізично весь час знаходиться та працює на території організації і має більше можливостей та часу для прийняття рішень всередині організації при зменшенні витрат. Зменшення витрат та перенесення частини повноважень Голові правління/Правлінню організації скоротить процес прийняття рішень, зменшить кількість задіяних у бізнес-процесі ролей, знизить витрати і, як результат, оптимізує систему бізнес-процесів.

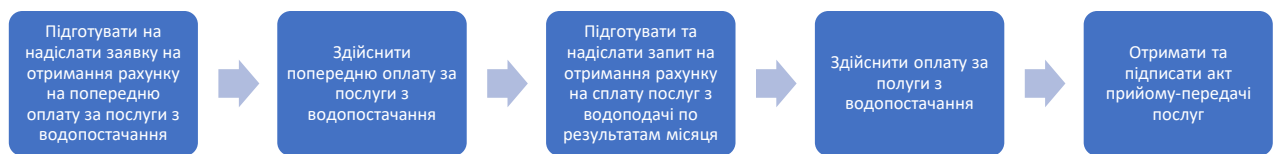
Або зробити можливим постійне проведення загальних зборів членів організації у онлайн форматі. Надати механізм підтвердження особи при онлайн зустрічі, наприклад, фіксація зустрічі на відео та фіксація на відео паспортів учасників. Зробити можливим онлайн голосування, наприклад, через ІТ-інструмент, що дозволяє зібрати голоси швидко та автоматично їх калькулює, хто проголосував за, хто – проти і скільки утрималось від голосування. Такий механізм допоможе запобігти створенню зайвих джерел витрат і дасть змогу

перенаправити кошти організації в модернізацію меліоративної системи, наприклад, закупівлю нового обладнання чи запчастин, тощо.

Ще одним прикладом процесу, що можна оптимізувати в рамках роботи ОВК - є співпраця з оператором подачі води ДАВР (рисунок 3.1.3.).

Рисунок 3.1.3.

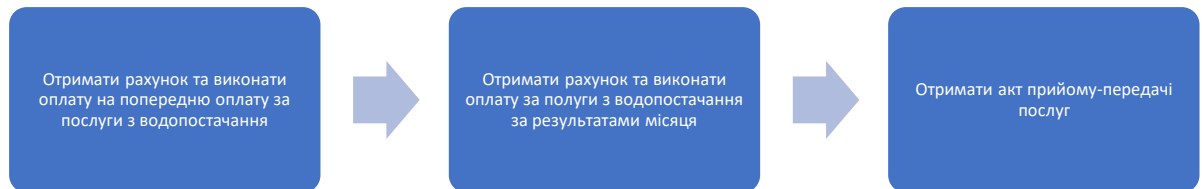
Бізнес-процес співпраці ДАВР-ОВК



Джерело: розроблено автором

З такого процесу видно, що процедура співпраці державної установи з державною є досить сильно забюрократизованою та не зручною. Пропозицією є визначення у договорі правил, що, наприклад, користувач отримує рахунок на попередню оплату послуг до 8го числа кожного місяця, рахунок на оплату послуг з водопостачання по результатам місяця до 4го числа місяця, що йде за розрахунковим, а отримання та підписання акту прийому-передачі послуг з водопостачання до 10го числа місяця. Тоді, оптимізований процес буде виглядати таким чином, як показано на рисунку 3.1.4. З оптимізованого процесу маємо більш прозорий та менш забюрократизований процес співпраці двох компаній, що полегшує роботу та займає менше часу, а відповідно – менше ресурсів у обох підприємств.

Оптимізований процес співпраці ДАВР-ОВК



Джерело: розроблено автором

3.2. Шляхи вдосконалення процедур моделювання системи бізнес-процесів

Якщо ми будемо розглядати шляхи вдосконалення процедури моделювання системи бізнес-процесів всередині підприємства, слід зазначити критерії, за якими має вимірюватися вдосконалення процедури. Тут можна припустити стандартні критерії: вартості, якості, часу.

Моделюємо ситуацію, коли підприємству необхідно розробити систему бізнес-процесів і розглянемо кожний з критеріїв по черзі:

Вартість. Якщо підприємство має розробити систему бізнес-процесів, воно має створити робочу групу з людей, які обізнані у кожному конкретному «секторі» функціонування такого підприємства для створення ефективних бізнес-процесів.

Якщо робочу групу створити неможливо через брак трудових ресурсів слід звертатися до кваліфікованих консультантів, що можуть допомогти у побудові злагодженої та ефективно-працюючої системи бізнес-процесів.

До того ж, слід додати, що створення робочої групи всередині компанії є окремою статтею витрат, бо працівникам або необхідно надавати роботу зверх-норми, або винаймати кваліфікованих працівників, що можуть таку систему побудувати.

Це може тягнути за собою певні трудові ризики, що стосуються звільнень працівників, бо з плином часу, коли система бізнес-процесів буде побудована та імплементована, виникає питання чи необхідні в штаті досі співробітники, що займалися її моделюванням.

Якість. Якщо розглядати якісний показник побудови системи бізнес-процесів, слід зазначити, що бізнес-консультанти мають більше експертизи та досвіду з точки зору побудови якісної та працюючої моделі бізнес-процесів, бо це їх спеціалізація. Під кожний конкретний проєкт з побудови такої системи спеціалісти всередині компанії підбираються згідно вимог конкретного клієнту, виду його бізнесу, галузі функціонування підприємства, тощо. Також, спеціалісти-консультанти використовують у своїй роботі кращі світові практики, передові технології, що забезпечує побудову сучасної моделі, що буде гнучною і зручною в будь-яких складних для підприємства ситуаціях.

Час. Перевагою залучення консультантів до створення системи бізнес-процесів є і час. Як клієнт, що звернувся до аудиторської компанії, підприємство може обговорити та позначити конкретні строки виконання робіт (побудови системи бізнес-процесів), наприклад, 5 місяців. І підприємство може бути переконано, що консультанти в строк нададуть всі необхідні матеріали у термін 5 місяців.

На основі власного досвіду побудови системи бізнес-процесів можна виділити декілька шляхів вдосконалення процедури моделювання системи бізнес-процесів, як працівник робочої групи з їх моделювання:

Першим і ключовим фактором хочеться виділити саме те, що до розробки низки або конкретного бізнес-процесу має залучатися експерт або декілька експертів, що з практичного досвіду розуміють, як саме має працювати бізнес-процес, кого він має до себе залучати, як його зробити ефективним.

Тобто, це має бути або учасник, або власник бізнес-процесу, чи експерт, що працював конкретно в цій галузі та розуміє всі аспекти побудови функціонування конкретної «ділянки» роботи. З огляду на це, експерт має розуміти нормативно-правове поле функціонування бізнес-процесу та його «слабкі» місця, яких слід уникнути або в нього є розуміння, як коректно замодельовати процес таким чином, або не порушити діюче нормативно-правове поле діяльності конкретного бізнес-процесу.

Для таких цілей консультантами в компаніях, як «велика четвірка», до створення системи бізнес-процесів залучаються галузеві експерти (вузькопрофільні спеціалісти з конкретних необхідних галузей, які дають повний спектр необхідної інформації для побудови якісних бізнес-процесів, що будуть замодельовані. Також залучаються консультанти юридичного департаменту, які можуть дати оцінку коректності побудови того чи іншого процесу з точки зору його відповідності нормативно-правовому полю.)

Такий підхід забезпечує побудову системи бізнес-процесів, що буде і відповідати всім вимогам кожного конкретного клієнта, і одночасно буде максимально ефективно і правильно працювати при залученні найменшої кількості працівників (майбутніх учасників та власників процесу)

Другим, але не за значенням, фактором можна виділити узгодження формату комунікації як в команді консультантів (чи робочій групі зі створення системи бізнес-процесів), так і між консультантами і клієнтом (робочою групою та власниками процесів). Формат комунікації має бути погодженим, злагодженим та виваженим, щоб уникнути затягування розробки системи бізнес-процесів, адже, зазвичай, їх розробка для вже діючої компанії – це питання досить нагальне і не терпить занадто довгого терміну розробки. Також, до цього слід додати той факт, що законодавче поле в нашій країні змінюється досить стрімко: вносяться зміни до існуючих законів з такою ж частотою, як вносяться на розгляд та приймаються нові Закони, тож з точки зору розробки системи бізнес-процесів кращим варіантом буде розробити модель і потім вносити зміни відповідно до змін законодавства, ніж вносити зміни у ще не розроблені і не погоджені процеси.

Комунікація є одним з найважливіших факторів при створенні бізнес-процесів. Саме тому, консультанти, зазвичай, при створенні системи бізнес-процесів погоджують, як саме клієнт для себе бачить цю складову проекту.

На основі власного досвіду ми вивели декілька правил, що допомагають нам працювати швидко і ефективно, зокрема:

Комунікація з клієнтом:

Було погоджено, що бізнес процеси проходять два кола ітерацій. Це визначає приблизно таку схему взаємодії:

1. консультанти розробляють бізнес-процеси (якусь їх частину) та надсилають клієнту
2. клієнт переглядає розроблені бізнес-процеси, вносить свої коментарі/зауваження/пропозиції до них, надсилає консультантам
3. у випадку необхідності, між консультантами та клієнтом може відбутися зустріч задля обговорення

коментарів/зауважень/пропозицій, щоб погодити фінальне бачення цих бізнес процесів

4. консультанти працюють на імплементацією обговорених ідей у бізнес-процеси та надсилають предфінальну версію клієнту
5. клієнт, на цьому етапі, може або погодити повністю бізнес-процеси, або внести ще якісь додаткові ідеї, якщо вони наявні

Комунікація всередині команди консультантів:

Серед команди консультантів було погоджено, що бізнес-процеси розробляються за такими етапами:

1. формування «скелету» бізнес процесу консультантом (приблизний перелік необхідних у процесі кроків, вибудовування логіки процесу, продумування пов'язання процесу з іншими у системі) та надсилання на перегляд колегам (тут слід зауважити, що, звісно, перед формуванням самого «скелету» бізнес-процесу консультанти проводять велике дослідження з питань функціонування конкретного процесу, його різновиди в інших компаніях, особливості побудови, нормативно правове поле функціонування бізнес-процесу, тощо)
2. отримання фідбеку від колег-консультантів щодо правильності логіки процесу, отримання коментарів/зауважень/пропозицій щодо покращення побудови процесу, підвищення його ефективності, тощо
3. імплементація коментарів, наповнення бізнес процесу описами, термінами, схемами, КПЕ, ризиками, тощо та відправка колегам для погодження. У випадку необхідності, до створення залучаються галузеві експерти, консультанти юридичного департаменту, консультанти вищих ланок
4. колеги надають погодження, після чого процес надсилається клієнту

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

В цьому розділі на практичних прикладах ми розглянули побудовані бізнес процеси на практиці та можливі варіанти їх оптимізації шляхом виявлення конкретних резервів формування бізнес-процесів в організації.

Було запропоновано декілька підходів до оптимізації процесів, а саме: підхід перегляду внутрішньої структури процедури прийняття рішень загальними зборами організації шляхом аналізу Закону України "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022 та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження модельного статуту організації водокористувачів» від 27.08.2022 № 962 та наданням рекомендацій щодо делегації частини повноважень задля оптимізації бізнес процесу прийняття управлінських рішень колегіальним органом управління та рекомендацій щодо зміни формату проведення таких засідань шляхом переходу у онлайн, задля економії ресурсів організації та спрощення процедури.

Також, було зображено та досліджено механізм співпраці між оператором водоподачі та організацією водокористувачів. Запропоновано метод перегляду співпраці, шляхом визначення та внесення в договір змін щодо процедури виконання розрахунків та звірок між двома організаціями.

Розглянуто та надано рекомендації щодо вдосконалення процесу моделювання системи бізнес процесів в частині пошуку шляхів вдосконалення процедур моделювання як і в робочій групі консалтингового проєкту, так і всередині компанії, в якій стоїть завдання розробити систему бізнес процесів.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження було розглянуто та проаналізовано розвиток консалтингових послуг на світовому ринку та в Україні. Виділено та проаналізовано основні засади та причинно-наслідкові зв'язки моделювання системи бізнес-процесів у компаніях-клієнтах, що звертаються до консультаційних послуг, та роль спеціалістів-консультантів у супроводі такого проєкту.

Розглянувши історичний шлях консультаційної послуги формування системи бізнес-процесів та супроводу такої послуги, ми прийшли до висновку, що створення системи бізнес-процесів підприємства є першим кроком на шляху підприємства, яке може реагувати на зміни в реальному часі, щоб компанія мала змогу адаптуватися до змін економічного середовища.

Було розглянуто профіль компаній-клієнтів консалтингового проєкту з моделювання системи-бізнес процесів, зображено та проаналізовано компанію, яка має запит щодо створення та імплементації такої системи. Для цього в дослідженні використані графічні зображення, описові дані, аналіз чинного законодавства України, що регулює правове поле діяльності організації та кожного окремого бізнес процесу.

Наведено для розгляду організаційну структуру такої організації та зафіксовано проміжні результати проєкту моделювання цільової операційної моделі, що включає систему бізнес-процесів. Зроблено проміжний висновок плинності консалтингового проєкту, а саме: було змодельовано 10 блоків процесів з 12, клієнтом фінально прийнято 48% процесів, розроблено низку внутрішніх нормативних документів, допоміжних форм та шаблонів.

Досліджено процедуру прийняття рішень в організації, побудовано блок-схему такого процесу та наведені практичні рекомендації щодо поліпшення та

оптимізації готового бізнес процесу шляхом зміни формату проходження передбачених засідань та внесення відповідних змін у регулюючі нормативні документи.

Проаналізовано процес взаємодії двох організацій, надані рекомендації щодо спрощення такого процесу, шляхом адаптації договору про співробітництво між організаціями. Такі рекомендації, як висновок, надають позитивного економічного ефекту для функціонування організації не тільки в грошовому вимірі, а й у спрощенні та підвищенні прозорості виконуваних процедур.

Надано практичні рекомендації з пошуку шляхів вдосконалення процедури моделювання системи бізнес процесів у робочій групі, а саме щодо покращення взаємодії. Для цього було обрано три стандартні індикатори якості фінального результату: якість, час та вартість.

Результатом такого аналізу, ми визначили, що для впровадження корпоративних змін або створення компанії необхідне залучення кваліфікованих спеціалістів, в нашому випадку – консультантів, для виконання технічного завдання, що буде виконано якісно, швидко та згідно поставленого технічного завдання, з урахуванням усіх корегувань та неточностей. Для цього використовується нотація моделювання, в нашому випадку – BPMN. Нотація — це набір правил для графічного опису бізнес-моделей. Графічний опису бізнес-моделей потрібен для того, щоб будь-яка людина зрозуміла, що зображено на схемі. Навіть якщо користувач бачить це вперше, він повинен розібратися.

Тож, без перебільшень, система бізнес процесів допомагає налагодити взаємодію та взаємозв'язок між кожним окремим співробітником, комунікацію між керівниками та підлеглими та між великими відділами, що покращує, в першу чергу, ефективність ведення бізнесу та фінансові результати компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лазурко М. І., Завербний А. С., «Розвиток консалтингової діяльності в Європі: проблеми, перспективи та досвід для України», Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку № 2 (6), 2021, с. 204-212, режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25532/nzmened-204-212.pdf>
2. European Directory of Management Consultants. 1995. London: FEASO-AP Information services
3. Александр Кочнев "Как построить управляемые бизнес-процессы": Процессно-ориентированный подход к управлению, 2022, режим доступу: <https://blog.iteam.ru/protsessno-orientirovannyj-podhod-k-upravleniyu/>
4. Александр Кочнев "Как построить управляемые бизнес-процессы": Типы процессов, 2022, режим доступу: <https://blog.iteam.ru/tipy-protsessov/>
5. З. М. Гадецька, М. О. Холопова, «Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства», Електронний журнал «Ефективна економіка» № 5, 2016, режим доступу: <https://t1p.de/4zz4h>
6. Консалтингова компанія «I Team», Стаття: «Бизнес-процессы как способ улучшить работу предприятия», 2022, режим доступу: <https://blog.iteam.ru/biznes-protsessy-kak-sposob-uluchshit-rabotu-predpriyatiya/>
7. К. В. Ковальська, Електронний журнал «Ефективна економіка» - Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні/20.06.2014р. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3156>
8. ISO 20700 «Посібник з послуг управлінського консультування»

9. Горемыкина Т.К., Осипенкова О.Ю. Международные стандарты аудита. — М : Издательство МГИУ, 2007. — С. 179.
10. Глосарій // Мурманський державний технічний університет, МДТУ. Архів оригіналу за 13 грудня 2014. Режим доступу: <https://web.archive.org/web/20141213014815/http://intech.mstu.edu.ru/inno/glossary.shtml>
11. Закон України № 2079-IX "Про організації водокористувачів та стимулювання гідротехнічної меліорації земель" від 17 лютого 2022
12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження модельного статуту організації водокористувачів», Статут від 27.08.2022 № 962, режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-2022-%D0%BF#n13>
13. Закон України «Про меліорацію земель» від 14.01.2000 № 1389-XIV
14. Національний стандарт України ДСТУ 2730 : 2015 «Якість природної води для зрошення. Агрономічні критерії», від 01.07.2016 року.
15. Водний кодекс України, Кодекс України; від 06.06.1995 № 213/95-ВР
16. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16 липня 1999
17. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань» № 879 від 2 вересня 2014 року
18. Методичні рекомендації – Наказ Мінстату «Про затвердження типових форм первинного обліку» № 352 від 29.12.1995
19. Методичні рекомендації – Наказ Мінфіну «Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів» №561 від 30.09.2003
20. ЦКУ – Цивільний Кодекс України № 435-IV від 16.01.2003
21. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (Поточна редакція від 14.08.2021, підстава - 1667-IX)

22. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ (Редакція станом на 14.08.2021)
23. Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність»
24. Інструкція про приймання за кількістю - «Інструкція про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення і товарів народного споживання за кількістю» Органи влади СРСР; від 15.06.1965 № П-6
25. Інструкція про приймання за якістю - «Інструкція про порядок приймання продукції виробничо-технічного призначення та товарів народного споживання за якістю» Органи влади СРСР; Інструкція від 25.04.1966 № П-7
26. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР (Редакція від 01.01.2020, підстава - 198-ІХ).
27. Методичні рекомендації – Наказ Мінстату «Про затвердження типових форм первинного обліку» № 352 від 29.12.1995
28. Методичні рекомендації – Наказ Мінфіну «Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів» №561 від 30.09.2003
29. Наказ Державного комітету України по водному господарству від 16.04.2008 № 108 закону «Про затвердження Інструкції з організації та здійснення моніторингу зрошуваних та осушуваних земель»
30. В. В. Коненко. Методологія організації та проектування бізнес процесів // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» - Методологія організації та проектування бізнес процесів, № 11, 2020/26.11.2020 р., Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/56.pdf

ДОДАТКИ

Таблиця 1.1.1.

Види консалтингових послуг

Загальне управління	Аналіз та характеристика ефективності системи менеджменту підприємства. Оцінка бізнесу. Менеджмент інновацій. тощо
Адміністрування	Аналіз роботи офісу. Розміщення та переїзд відділів. діловодство. Організація та методи управління. Управління ризиками. Планування робочого місця та його обладнання.
Фінансове управління	система бухгалтерського обліку Оцінка капітальних витрат. Оборот компанії. скорочення витрат.
Управління кадрами	Культура компанії підбір персоналу. Здоров'я та безпека співробітників. план заохочення. винагорода Підвищення рівня якості роботи співробітників. тощо
Маркетинг	Реклама та акції. Корпоративний імідж зв'язки з громадськістю. Післяпродажне обслуговування клієнтів. дизайн. тощо
Виробництво	автоматизація. Положення про внутрішній розподіл матеріалів. Тощо

Продовження таблиці 1.1.1 «Види консалтингових послуг»

Інформаційна технологія	Використання комп'ютера оцінці підприємства . адміністративна інформаційна система. Проектування та розробка системи. Вибір і установка системи Тощо
Консалтинг в міжнародному бізнесі	Експортний консалтинг. Консультації з імпорту товарів/послуг. Дослідження зовнішнього ринку. Консалтинг з міжнародних фінансових розрахунків. Консультації з питань тарифного та нетарифного регулювання тощо

Джерело: побудовано автором на основі даних [2]

Рис.1.1.2

Поділ процесів на підпроцеси



Джерело: розроблено автором

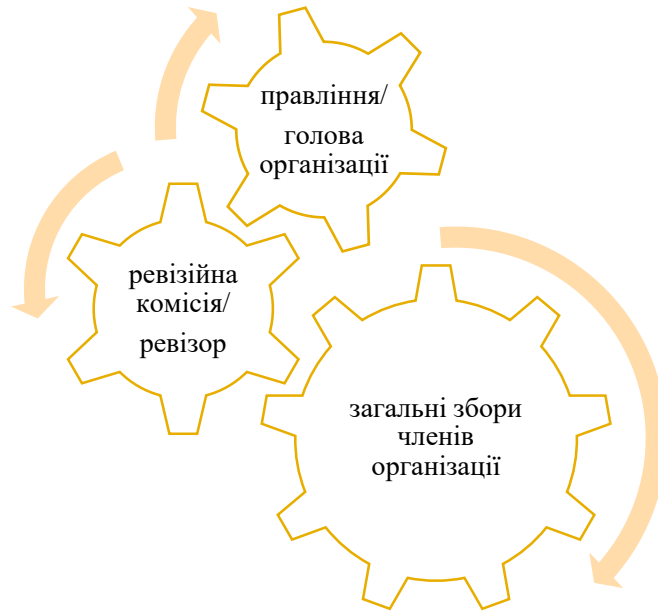
Основні напрями діяльності організації водокористувачів

Основними напрями діяльності організації є	1) надання послуг із забору, доставки води для гідротехнічної меліорації та її відведення водокористувачам на території обслуговування організації;
	2) забезпечення в межах території обслуговування організації експлуатації та належного утримання, відновлення, реконструкції об'єктів інженерної інфраструктури меліоративних систем, що передані організації у власність;
	3) збір та аналіз інформації щодо потреби водокористувачів у воді в межах території обслуговування організації та укладення договорів з такими водокористувачами на забір та доставку води;
	4) надання послуг з подачі (забору), розподілу та/або відведення води для цілей гідротехнічної меліорації членам організації, а також іншим водокористувачам, які є власниками/користувачами земельних ділянок, які включені до території обслуговування організації, на підставі правил надання організацією послуг та договорів (у разі їх укладення) з такими водокористувачами;
	5) відновлення об'єктів інженерної інфраструктури меліоративної мережі, реконструкція та модернізація зрошувальних, осушувальних та дренажних систем;
	6) налагодження водообліку в точках водовиділу та на окремих ділянках меліоративної мережі;
	7) запобігання забрудненню води для зрошення, моніторинг та поліпшення екологічного стану водних об'єктів, а також запобігання підтопленню, заболоченню, засоленню та забрудненню земель у межах території обслуговування організації;
	8) здійснення заходів щодо збереження та підвищення родючості ґрунтів у межах території обслуговування організації;
	9) відведення надлишків поверхневих та дренажних вод з території обслуговування організації;

Джерело: побудовано автором на основі джерела [12]

Рисунок 2.2.2

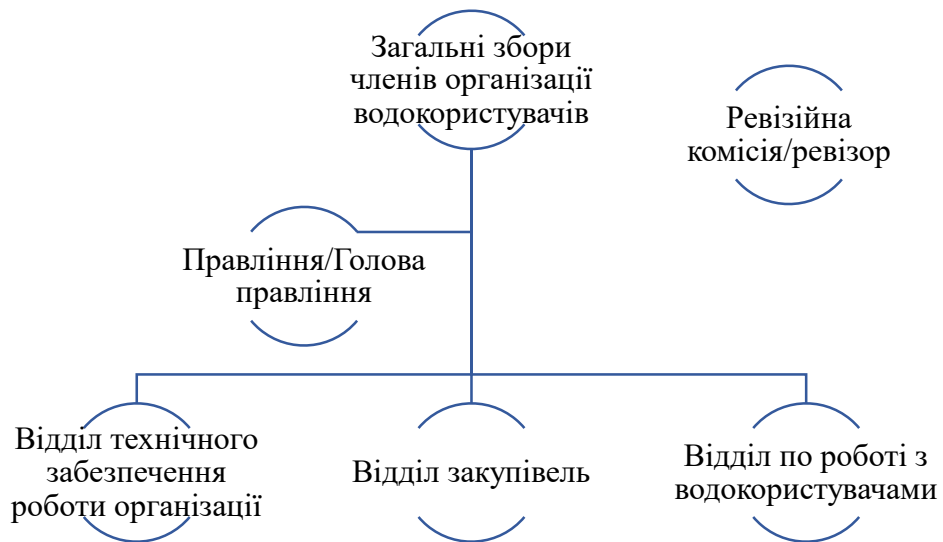
Органи управління організацією



Джерело: побудовано автором на основі джерела [12]

Рисунок 2.2.3.

Організаційна структура



Джерело: побудовано автором на основі даних [11, 12]

Повноваження загальних зборів організації водокористувачів

До виключної компетенції загальних зборів належить

- 1) затвердження статуту організації, внесення змін до нього;
- 2) створення органів управління організації;
- 3) заслуховування звітів органів управління організації;
- 4) розгляд скарг на рішення, дії або бездіяльність органів управління організації та членів таких органів, прийняття рішень за результатами розгляду;
- 5) затвердження кошторису організації;
- 6) створення резервного та спеціального фондів організації;
- 7) прийняття рішення про сплату вступних внесків новими членами організації, визначення методики (формули) розрахунку вступного внеску для нових членів організації, визначення порядку та строків сплати вступних внесків;
- 8) прийняття рішення про внесення членами організації цільових внесків, визначення умов і порядку повернення поворотних цільових внесків;
- 9) визначення тарифу на послуги організації або методики (формули) розрахунку такого тарифу, порядку та строків оплати послуг організації;

Джерело: побудовано автором на основі джерела [11]

Рисунок 2.3.1

Схематичне зображення переліку документів бізнес-процесів

	A	B	C	D
1	Номер	БП	Статус	Коментарі
2		1 Розробка стратегії	Готово	
3		2 Планування діяльності	на перегляді	
4		3 Управління ТО та Ремонтами		
5		4 Управління запасами та закупівлями	в роботі	
6		5 Внутрішній аудит	в роботі	
7		6 Бухгалтерський облік	в роботі	
8		7 Управління людськими ресурсами	Готово	
9		8 Управління внутрішніми комунікаціями	Готово	
10		9 Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Готово	
11		10 Управління екологією	на перегляді	
12		11 Маркетинг та управління зовнішніми комунікаціями	Готово	
13				
14				

Джерело: розроблено автором

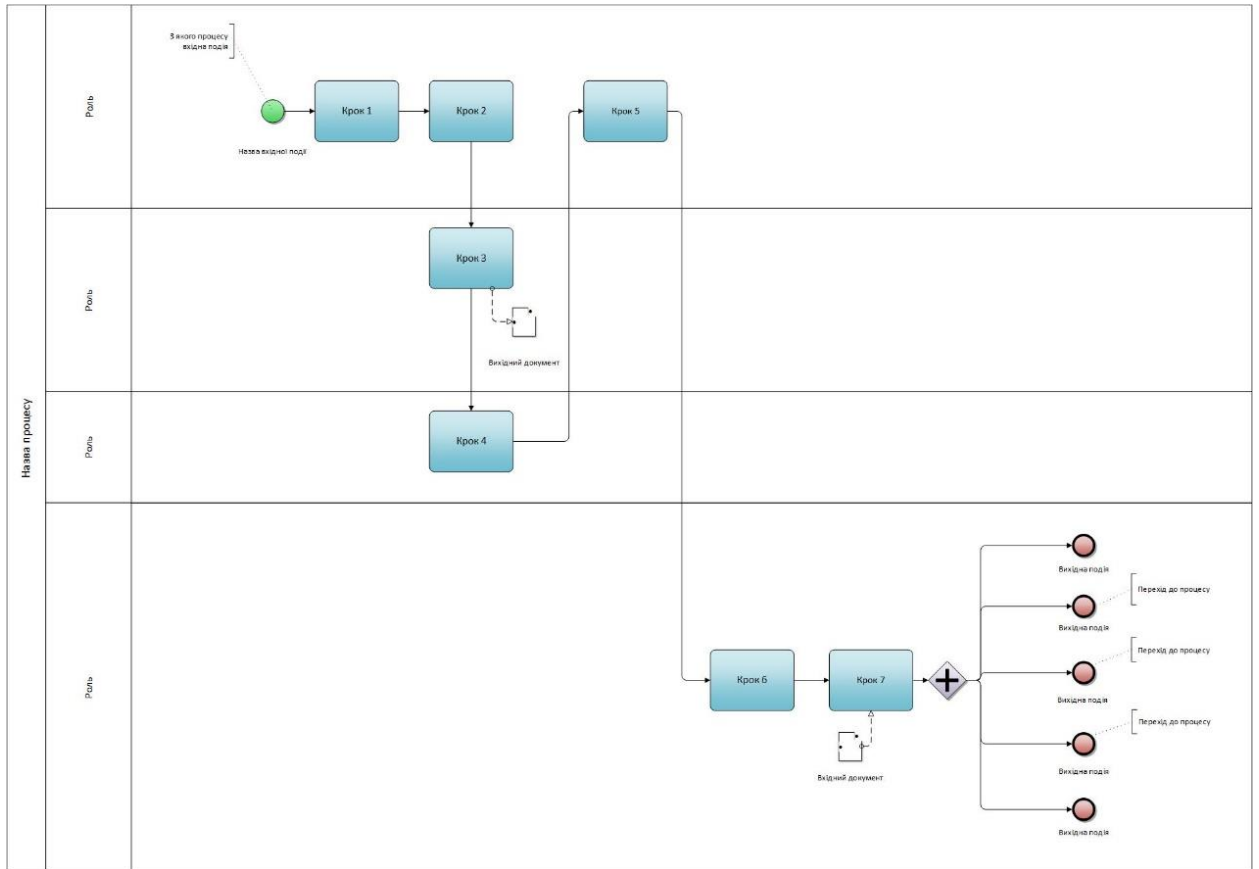
Рисунок 2.3.2

Схематичне зображення мапи процесів



Рисунок 2.3.3

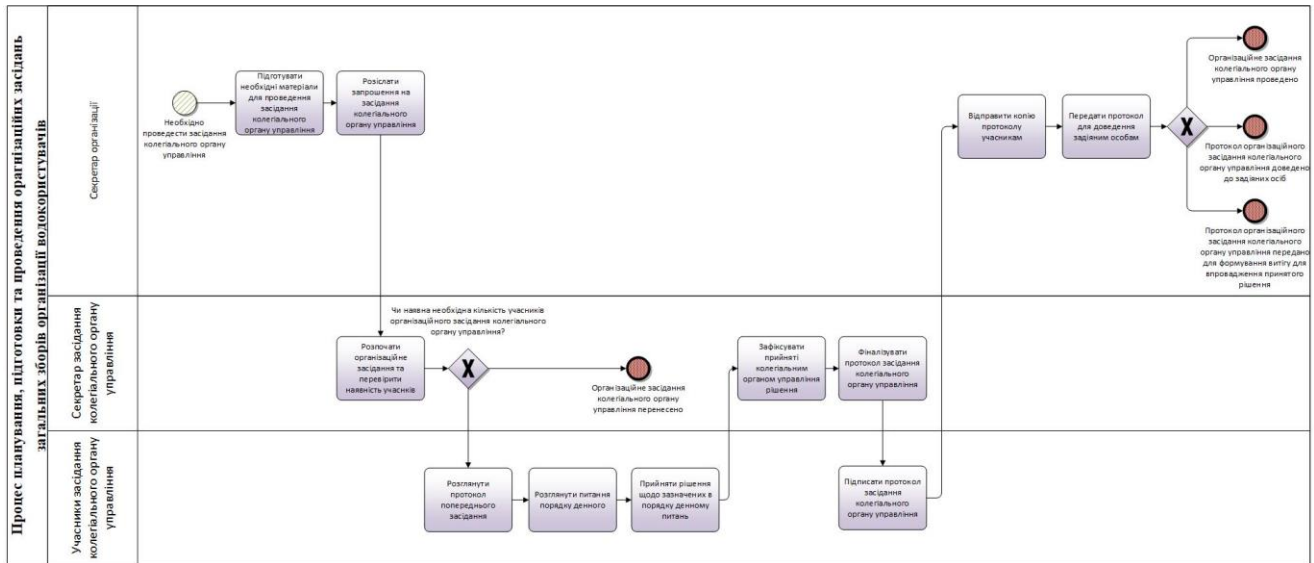
Схематичне зображення блок-схеми процесу



Джерело: розроблено автором

Статус моделювання бізнес-процесів

Процес планування, підготовки та проведення організаційних засідань загальних зборів організації водокористувачів



Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.1.2.

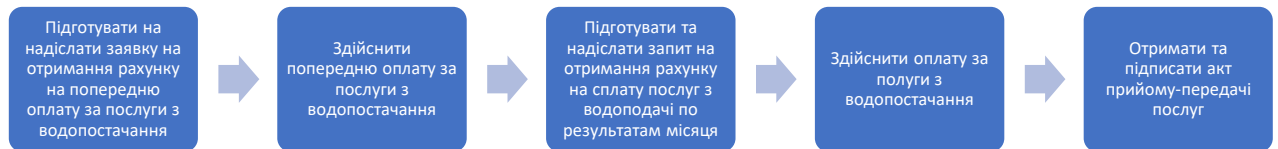
Розрахунки проведення заходу загальних зборів організації водокористувачів

		На 1 особу, грн	На 20 осіб, грн
Кава-пауза		120	2400
Кейтерінг		250	5000
Заробітня плата голови організації грн/день	1418		
Заробітня плата секретаря організаційного засідання грн/день	304		
Оренда зали грн/год	450		3600
Сума до сплати			12722

Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1.3.

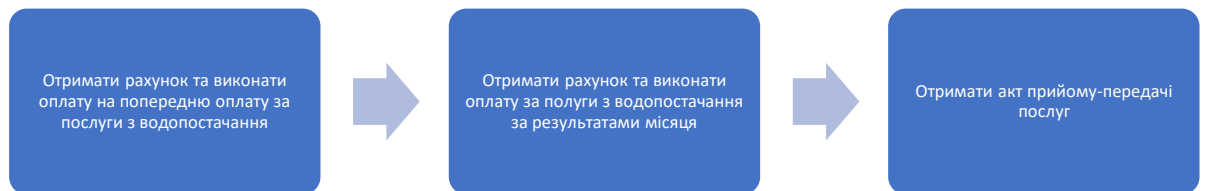
Бізнес-процес співпраці ДАВР-ОВК



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1.4.

Оптимізований процес співпраці ДАВР-ОВК



Джерело: розроблено автором