

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ ПРИЙНЯТТЯ ОПЕРАТИВНИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуті суть та важливість бізнес-моделювання в системі управління підприємством в Україні. Описані моделі тих бізнес-процесів виробничого підприємства, що повністю супроводжують життєвий цикл товару

В останні десять років все частіше звучать висловлювання про необхідність застосування “моделювання структури”, “моделювання бізнес-процесів”, “бізнес-інжиніринг”, “реінжиніринг бізнес-процесів”. Зростає зацікавленість до загальної концепції бізнес-моделювання і серед підприємців України.

Бізнес-моделювання можна розглядати і як розробка моделі діяльності виробничого підприємства, його структурних елементів (передбачення усіх фінансово-господарських операцій для їх оперативного обліку та контролю) з метою вирішення заздалегідь визначених завдань, що ставляться керівним складом підприємства перед відповідними підрозділами та персоналіями.

Для початку діяльності господарюючого суб'єкта по виконанню будь-якого проекту, або ж з метою проведення аналізу та удосконалення діяльності підприємства чи діючого проекту необхідно схематично побудувати бізнес-модель.

Загальною може бути модель організаційно-функціональної структури виробничого підприємства, яка в свою чергу, гіпотетично може складатися з наступних складових:

- моделі організаційної структури,
- функціональної моделі,
- моделі розподілу відповідальності.

Така загальна модель дозволить в подальшому провести аналіз та зробити відповідні висновки щодо:

- достатності наявних функцій у кожній конкретній структурній одиниці;

- необхідності наявних функцій у кожній конкретній структурній одиниці;

- наявності необхідних структурних ланок (елементів структури);

- розподілу відповідальності всередині структурних одиниць;

- наявності дублювання в роботі структурних елементів;

- наявності “чорних дір”, тобто функцій елементів структури за результати роботи яких ніхто не несе відповідальності;

- слабких місць у оперативно-контрольній роботі контрольних органів по кожній структурній одиниці.

Організаційно-функціональне моделювання виробничого підприємства змодує його діяльність за попередньо визначеною ступінною точності, але така модель не має можливості достовірно відобразити функціональні взаємозв'язки між елементами структури. І самий головний недолік є те, що організаційно-функціональне моделювання не має можливості чітко показувати наявність або відсутність матеріальних та інформаційних потоків всередині підприємства між структурними елементами та тих, що входять і виходять зовні.

Таким чином виникає необхідність з метою проведення оперативного управління виробничим підприємством на основі даних оперативного обліку та контролю більш конкретизувати інформаційні потоки всередині організаційно-функціональної моделі.

Зазначене можливо досягти завдяки розробці моделей окремих конкретних бізнес-процесів.

Російські практики з менеджменту (ЗАО "БИТЕК") на практичних семінарах з інжинірингу та реінжинірингу пропонують розпочинати моделювання бізнесу з будь-якої моделі, але їх аналіз та проектування проводили у наступній послідовності:

1. Модель стратегічного аналізу.
2. Модель стратегії.
3. Функціональна модель.
4. Модель організаційної структури.
5. Модель бізнес-процесів.
6. Модель фінансової структури.
7. Бюджетна модель.
8. Інформаційна модель.

Зазначене приведено з метою з'ясування місця даної статті (підкреслено автором) до загальної системи моделювання бізнесу підприємства на прикладі досвіду російських практиків з менеджменту.

В даній статті розглянуті моделі саме тих бізнес-процесів виробничого підприємства, що повністю супроводжують життєвий цикл товару, а саме: винахід товару, розробка товару, експериментальне впровадження нових товарів у виробництво та експериментальне виробництво, постачання сировини і матеріалів для виробництва товарів, виробництво товарів, маркетинг, передпродажна підготовка товару, збут товарів, доставка товару до покупця, сервіс, гарантійне обслуговування товару, післягарантійне обслуговування товару.

Фахівці з управління вважають, що "бізнес-процес – це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні.

Розглянемо більш детально бізнес-процеси виробничого підприємства з метою подальшої побудови інформаційних моделей прийняття оперативних рішень в управлінні виробничим підприємством. Звезимо завдання поставлені перед управліннями і

конкретизуємо їх саме для оперативно-облікової та оперативно-контрольної роботи виробничого підприємства.

Винахід товару – це процес утворення (створення) принципово нового технічного рішення. Такий винахід дозволяє значно підвищити технічний рівень, технічні можливості або технічні дані, якісні показники при умові подальшого застосування конкретного товару споживачами.

Розробка товару – це процес перетворення задуму товару в реальний виріб, у зразок, у розрахунку та не, що споживачі сприймуть прототип як втілення всіх основних властивостей, що викладені у описі задуму товару, як виріб якісний, безпечний і надійний в експлуатації чи у використанні, а також з метою впевнитись у можливостях його виробництва в рамках запланованих витрат, кошторису.

Експериментальне впровадження нових товарів у виробництво та експериментальне виробництво – це процес досягнення практичного використання у експериментальному виробничому процесі нового технічного рішення товару.

Експериментальне впровадження передбачає вивчення питань переоснащення і підготовки основних виробничих засобів, що у майбутньому братимуть участь у серійному виробництві винайденого товару.

Експериментальне виробництво передбачає наявність виробничих основних засобів та інших необхідних структурних елементів виробничого підприємства з метою виробництва експериментального зразку чи експериментальної серії винайденого товару.

Постачання сировини і матеріалів для виробництва товарів – це процес визначення необхідних матеріалів, сировини, комплектуючих виробів та напівфабрикатів для виробництва певної продукції та безпосереднє забезпечення їх безперервної поставки у визначеному часі чи за попередньо визначеними та узгодженими графіками з постачальниками.

Тобто це є процес, що включає в себе сукупність заходів, коштів, створення умов, які забезпечуватимуть нормальний перебіг виробничого процесу на підприємстві.

Виробництво товарів – це процес створення товару на виробничому підприємстві шляхом залучення відповідних структурних підрозділів.

Маркетинг – це процес дослідження ринку товарів, аналогічних до тих, що випускає виробниче підприємство, з метою стимулювання та збільшення обсягів збуту товару, і відповідно, з метою отримання більших прибутків.

Також сюди входить процес пристосування виробництва до вимог ринку, до вимог конкретних споживачів продукції та до вимог надання сервісу. Питання реклами також є підпроцесом маркетингу.

Передпродажна підготовка товару – це процеси пов'язані з конкретним товаром, під конкретних споживачів. Якщо товар реалізується на іноземному ринку, то слід враховувати вимоги країни споживачів: інструкція повинна бути на їх мові, гарантійні зобов'язання також у перекладі. Деякі країни при розмитненні товару вимагають наявність певних сертифікатів, гарантійних листів.

Збут товарів – це процес передачі товару споживачу на відповідних зворотних умовах.

Доставка товару до покупця – це процес навантаження, перевантаження (в разі застосування кількох видів транспорту) транспортування та розвантаження товару.

Сервіс – це процес технічного налагодження товару, виконання монтажних та пусконаладжувальних робіт, здійснення ремонту та заміна запасних частин.

Гарантійне обслуговування товару – це процес заміни попередньо визначених деталей товару, протягом певного, попередньо визначеного часу наданого виробником товару. Також протягом гарантійного терміну експлуатації товару його можна замінити вразі настання певних подій, передбачених умовами гарантії.

Післягарантійне обслуговування товару – це процес, як і у гарантійному обслуговуванні, але виконується після гарантійного строку, наданого виробником товару.

Можливо у деяких науковців виникне заперечення щодо необхідності включення “маркетингу” до вищезазначеного списку бізнес-процесів.

Незважаючи на те, що витрати на маркетингові процедури можуть не стосуватись безпосередньо конкретного товару виробничого підприємства і напряду не впливати на його вартість, вважаємо, що витрати:

- на рекламу товару,
 - на переклад реклами на мови потенційних покупців товару,
 - на переклад інструкцій та технічної документації на мову замовника по використанню товару,
 - на дослідження ринку аналогічних товарів на різних ринках збуту,
 - на пошуки і дослідження аналогічного сервісного, гарантійного та післягарантійного обслуговування аналогічних товарів,
- слід пропорційно розподіляти за відповідними обліковими періодами і однозначно включати до вартості товарів, що підлягають реалізації.

Можливо деякі витрати на проведення вищезазначених маркетингових робіт слід включати до вартості (повної собівартості) товарів, на виробництво яких отримано замовлення, можливо на ті, по яким частково надійшла попередня оплата, за умови розрахунку за товар – частково авансуванням.

В залежності від специфіки товару виробничого підприємства, терміну його виробництва, кількості вироблених товарів за обліковий період, інших показників та критеріїв відбору, можна розробляти різні схеми включення вартості маркетингових послуг у загальну вартість товару та їх списання у відповідних облікових періодах у бухгалтерському обліку.

Наступною важливою організаційною передумовою побудови інформаційних

моделей є укрупнення вищезазначених бізнес-процесів за попередньо визначеним критерієм. Це є важливим, так як в подальшому впливатиме на формування вартості товару виробничого підприємства, а відповідно, буде визначальним для проведення оперативного обліку та контролю.

Пропонується усі вищезапропоновані бізнес-процеси згрупувати за критерієм впровадження у виробництво товару, за виробничим принципом. Тобто до першого блоку (довиробничий) увійдуть ті бізнес-процеси, що фактично передують процесу виробництва:

- винахід товару,
- розробка товару,
- експериментальне впровадження нових товарів у виробництво та експериментальне виробництво,
- постачання сировини і матеріалів для виробництва товарів.

До другого блоку увійде безпосередньо сам процес виробництва товару. Зазначений бізнес-процес є найсуттєвішим і найгроміздкішим у відношенні організації та проведення оперативного обліку та оперативного контролю за ним, тому пропонується його розглядати, як окремий блок і не додавати до нього інших бізнес-процесів. Хоча, можливо, логічним би було розглядати його у поєднанні з попереднім (постачання сировини і матеріалів для виробництва товарів) у одному блоці.

До третього блоку (післявиробничий) – усі бізнес-процеси, що проходить фактично виготовлений товар після його виробництва і надходження на склад готової продукції виробничого підприємства:

- маркетинг,
- передпродажна підготовка товару,
- збут товарів,
- доставка товару до покупця,
- сервіс,
- гарантійне обслуговування товару,
- післягарантійне обслуговування товару.

Вирішення зазначених організаційних передумов дасть можливість зважено підходити до бізнес-моделювання, розробляти моделі діяльності виробничого підприємства, його структурних елементів з передбаченням усіх необхідних фінансово-господарських операцій для їх оперативного обліку та контролю з метою вирішення заздалегідь визначених оперативнооблікових завдань.

КОЧУБЕЙ Марина Євгенівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Херсонського національного технічного університету, здобувач ступеня доктора економічних наук кафедри бухгалтерського обліку Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана