

І. О. КОВШОВА, канд. екон. наук, доцент,
В. М. ПРИГОДА, канд. економ. наук
Державний університет телекомунікацій, Київ

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЗВ'ЯЗКУ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ КЛІЄНТСЬКИХ ПЛАТЕЖІВ

У статті визначено поняття та сутність бізнес-процесу. Досліджено процедуру перерахування переказів на розрахункові рахунки клієнтів УДППЗ «Укрпошта». Наведено основні рівні деталізації бізнес-процесів на ІТ-підприємствах. Розроблено оновлений алгоритм перерахування поштових переказів на розрахункові рахунки в межах окремого підрозділу.

Постановка проблеми та аналіз основних публікацій. Формування оптимальних бізнес-процесів є складною процедурою, що вимагає перебудови всієї системи управління підприємством, ламання стереотипів і зміни корпоративної культури. Впровадження такого інструментарію на підприємстві потребує значних часових витрат та ретельно розробленого плану організаційних змін.

Сьогодні проблема вдосконалення управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств зв'язку набуває важливого практичного значення. Такий стан обумовлено перетворенням організації у відкриту соціально орієнтовану систему, створенням умов для гострої конкуренції, а також недостатніми науковими розробками щодо побудови ефективного процесу управління.

Підвищення результативності управління бізнес-процесами дозволить збільшити гнучкість і збалансованість всієї економіко-організаційної системи підприємства зв'язку та сприятиме найбільш повному використанню його конкурентних переваг у досягненні поставлених соціально-економічних цілей.

Проблемам управління бізнес-процесами на підприємствах останнім часом присвячено багато наукових праць відомих іноземних та вітчизняних вчених таких, як: О. Азарян, В. Гордієнко, О. В. Корзаченко, И. Н. Ткаченко, У. Демінг, О. Оліфіров, Л. Таранюк, А. Садеков, Г.О. Ус, М. Хаммер, Дж. Чампі, О. Шубіна та інших.

Проте методологічні та практичні засади формування бізнес-процесів підприємства зв'язку потребують додаткового дослідження. Це пов'язано зі специфікою сфери діяльності та неможливістю копіювання іноземного досвіду в сучасних реаліях.

Метою дослідження є визначення суті управління бізнес-процесами на підприємстві, їхня оптимізація в сучасних умовах мінливого середовища та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процедури проведення підприємством зв'язку клієнтських платежів клієнтів.

Виклад основного матеріалу. Поняття «бізнес-процес» ґрунтується на двох основних параметрах — бізнес і процес. Тобто воно охоплює деяку логічну послідовність пов'язаних дій в бізнес-середовищі, які перетворюють вхід у результати або вихід.

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдино прийнятого його визначення. Водночас, майже усі авторські визначення щодо цього поняття об'єднують насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні

входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів.

Відповідно до рис. 1 всі бізнес-процеси умовно можна розділити на такі рівні деталізації: операція, дія, процедура, бізнес-процес базового рівня, бізнес-процес за напрям діяльності, бізнес-процес всієї організації.

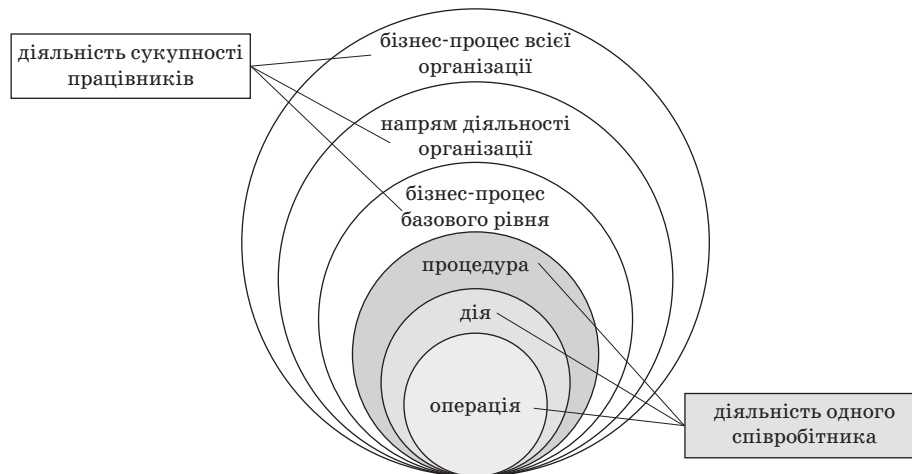


Рис. 1. Рівні деталізації бізнес-процесів

Перші три рівня (операція, дія та процедура) пов'язані з діяльністю однієї людини. Так, найпростішим бізнес-процесом є операція, під якою розуміють певну діяльність окремого співробітника, виконувану ним «автоматично», без проведення усвідомленого контролю [3]. Дією називають кілька послідовно виконуваних операцій, після реалізації яких виконавець здійснює усвідомлений контроль. Водночас, кілька послідовно виконуваних дій, здійснюваних конкретним виконавцем за для отримання певного результату (найчастіше у вигляді усного чи письмового повідомлення) вже називають процедурою.

Останні три рівня (бізнес-процес базового рівня, напрямку діяльності та всієї діяльності підприємства) є більш складними і пов'язані з діяльністю сукупності людей. Так процеси базового рівня характеризують послідовність взаємопов'язаних процедур, що виконуються різними виконавцями і обумовлюють отримання закінченого і значимого для організації результату [2]. Наприклад, укладений договір, підписаний акт здачі-приймання робіт і т. ін. Бізнес-процеси за напрямом діяльності описують укрупнену частину діяльності організації, що складається з одного або декількох напрямів базового рівня. І останнім найскладнішим рівнем деталізації процесів є бізнес-процеси всієї діяльності підприємства, що спрямовані на створення максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб суспільства при найменших витратах виробництва [3].

Таким чином, основою аналізу діяльності будь-якої організації є існуючий бізнес-процес. І для того щоб відслідкувати хід його протікання, необхідна створити зрозумілу модель (схему) цього процесу з детальним описом всіх функцій на рівні виконавців.

На УДППЗ «Укрпошта» існує 20 ключових бізнес-процесів та сотні допоміжних, від виконання яких залежить успіх оператора поштового зв'язку на ринку [5].

Керівництво УДППЗ «Укрпошти» вважає, що необхідна візуалізація всіх бізнес-процесів з метою запобігання деструктивних дій з боку персоналу.

Для стандартизації опису процедур на підприємстві використовують такі основні характеристики:

◆ *межі процесу* — межі (початок і кінець), у рамках яких виконуються операції процесу «Укрпошти»;

◆ *власник процесу* — «Укрпошта», яка має у своєму розпорядженні ресурси, планує, управляє ходом процесу, несе відповідальність за його результат і ефективність, забезпечує взаємодію всіх учасників процесу;

◆ *вхід процесу* — запит, матеріали, інформація, яка ініціює початок виконання процесу;

◆ *вихід процесу* — матеріальні та інформаційні об'єкти, що створені процесом (є результатом виконання процесу) й споживані зовнішніми (стосовно процесу) клієнтами;

◆ *виконавці процесу* — персонал «Укрпошти», зайнятий виконанням операцій процесу;

♦ *ресурси процесу* — матеріальні чи інформаційні об'єкти «Укрпошта», які постійно використовують при виконанні процесу, але не створені процесом (інформація, обладнання, програмне забезпечення, транспорт);

♦ *критерії оцінки процесу* — індикатори, які використовуються для прийняття рішень щодо процесу вищим керівництвом «Укрпошти».

На рис. 2 наведено алгоритм бізнес-процесу УДППЗ «Укрпошта» щодо перерахування переказів на розрахункові рахунки клієнтів. Перший етап полягає в прийманні оператором поштового зв'язку переказів від відправника. Другий етап стосується передачі по каналам зв'язку через Розрахунково-інформаційну дільницю переказів до ДПГП. Третій етап – безпосереднє зарахування переказів на розрахункові рахунки та передача інформації до банку.

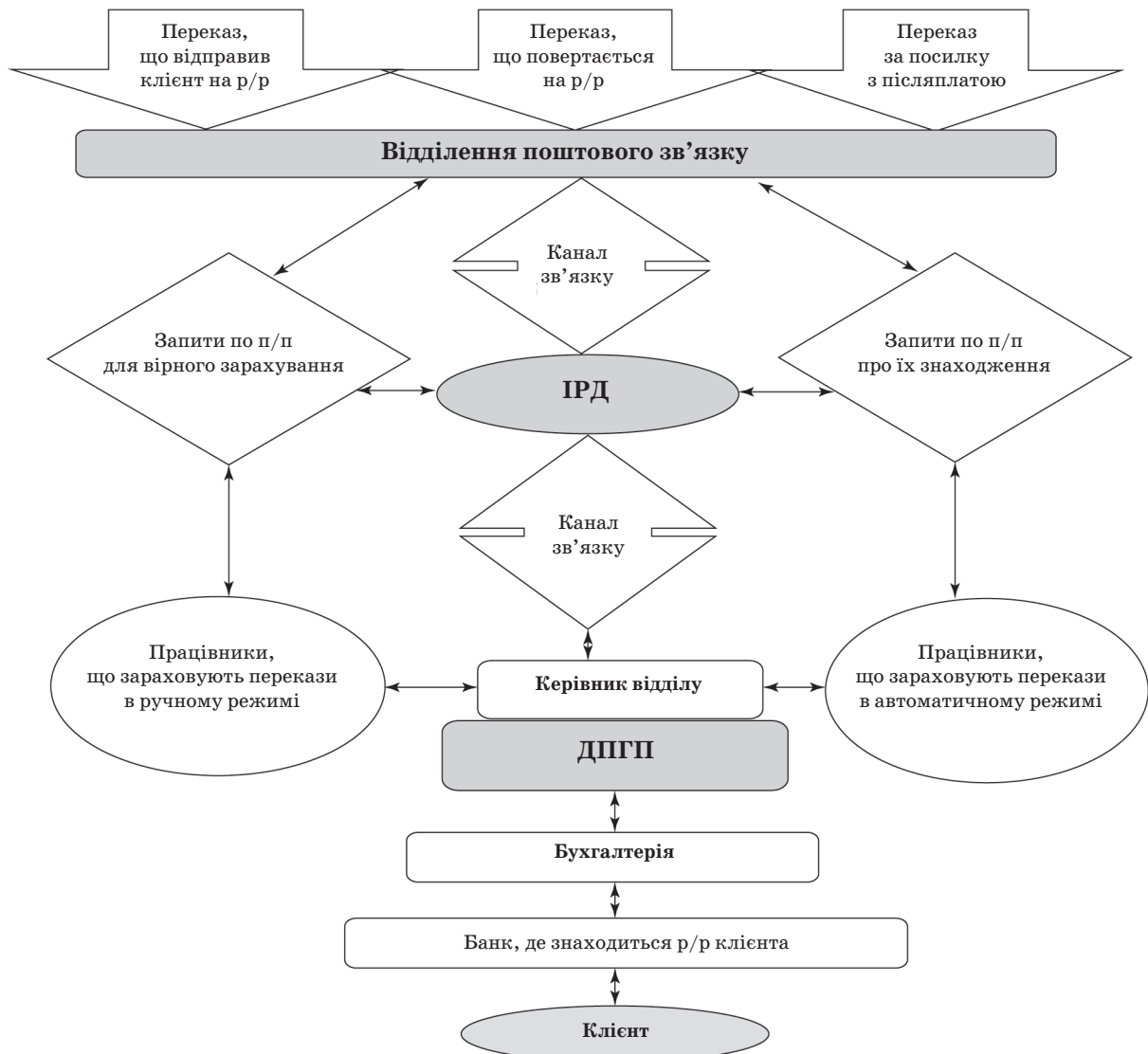


Рис. 2. Алгоритм бізнес-процесу УДППЗ «Укрпошта» щодо перерахування переказів на розрахункові рахунки клієнтів.

ДПГП перераховує грошові перекази на розрахункові рахунки організацій, підприємств та осіб, що мають картковий або розрахунковий рахунок в установах банку. Перекази до дільниці можуть надходити з усіх відділень, що знаходяться в Україні та за її межами. Працівниками Дільниці здійснюють перерахування переказів в автоматичному чи в ручному режимі тільки при наявності всіх банківських реквізитів (МФО, розрахунковий рахунок, код ЄДРПОУ, за необхідності картковий рахунок і номер договору). Фрагмент технологічної карти послуги «Пересилання поштових переказів на р/р» наведено в таблиці.

**Фрагмент технологічної карти послуги
«Пересилання поштових переказів на р/р».**

| Найменування виробничих операцій | Елементи виробничих операцій |
|--|--|
| Перерахування поштових переказів на рахунки одержувачів в установах банків юридичній особі | Одержання банків ф.122, звірка їх з реєстром ф.11 |
| | Сортування бланків ф.122 за рахунками юридичних осіб у розрізі банків, підрахунок загальної кількості та суми переказів, адресованих одному одержувачу |
| | Наведення довідок щодо незрозумілих і неточних адрес, невірних банківських реквізитів одержувачів |
| | Оформлення дефектних переказів на досилання чи повернення |
| | Введення з бланків ф.122 в ПК необхідних реквізитів |
| | Перевірка тотожності підрахованої суми переказів, адресованих одному одержувачу зі створеною інформацією |
| | Друк на бланках ф.122 дати зарахування переказів та найменування місця перерахування переказів |
| | Формування інформації про виплачені юридичній особі поштові перекази на дискеті |
| | Передача оформлених бланків ф.122, складених реєстрів платіжних доручень, касової довідки контролюючій особі |
| | Контроль одержаних документів контролюючою особою |
| | Передача платіжних доручень в бухгалтерію |
| | Повернення із бухгалтерії платіжного доручення, перевірка достовірності проведення банківської операції |
| | Відокремлення повідомлення про надходження поштового переказу від основного бланку ф.122 |
| | Прикладання копії платіжного доручення до повідомлень |
| | Оформлення конверта на адресу одержувачів переказів |
| | Вкладання повідомлення та копії платіжного доручення в конверт |
| | Оформлення рекомендованих листів з вкладенням на адресу юридичних осіб |
| | Оформлення списків ф.103 в програмі СофтЛайн згідно рекомендованих листів, передача їх на відправку |
| | Формування пачок з виплаченими переказами ф.122, приписування їх до накладної ф.16 та висилка їх на зберігання до архіву |
| Перерахування поштових переказів на рахунки одержувачів за реєстрами виплачених поштових переказів | В автоматичному режимі відсортування переказів за одержувачами |
| | Перегляд вхідних повідомлень за поштовими переказами без друку бланку ф.122 |
| | Формування та друк реєстрів виплачених поштових переказів по одержувачах |
| | У визначеному місці реєстра виплачених поштових переказів проставлення дати та номера платіжного доручення, відбитка календарного штампа та підпису |
| | В автоматичному режимі при формуванні реєстру створення інформації про виплату поштових переказів в АС «Електронний переказ» |
| | Передача оформлених реєстрів, підготовлених реєстрів платіжних доручень, касової довідки контролюючій особі |
| | Контроль одержаних документів контролюючою особою |
| | Передача платіжних доручень в бухгалтерію |
| | Повернення із бухгалтерії платіжних доручень, перевірка достовірності банківської операції |
| | Прикладання копії платіжного доручення до реєстрів |
| | Передача одержувачу згідно домовленості з ним реєстра виплачених переказів та копії платіжних доручень (електронною поштою, рекомендованим листом, під розпис при безпосередньо в центрі поштового зв'язку |
| | Формування пачок з реєстрами виплачених переказів, приписування їх до накладних ф.16 та висилка їх на зберігання до архіву |

В УДППЗ «Укрпошта» створюються різні версії процесів і кожен варіант процесу орієнтований на певну ситуацію (випадок). Наприклад, у проєкті IBM процес має три версії: прості випадки (дані обробляються комп'ютером, без участі фахівців); середні за складністю випадки (обробляються фахівцями за допомогою експертної системи і бази даних); складні випадки (обробляються спеціалістом, що привертає експертів).

На рис. 3 наведено розроблений алгоритм перерахування переказів на розрахункові рахунки в межах підрозділу (Дільниці перерахування грошових переказів).

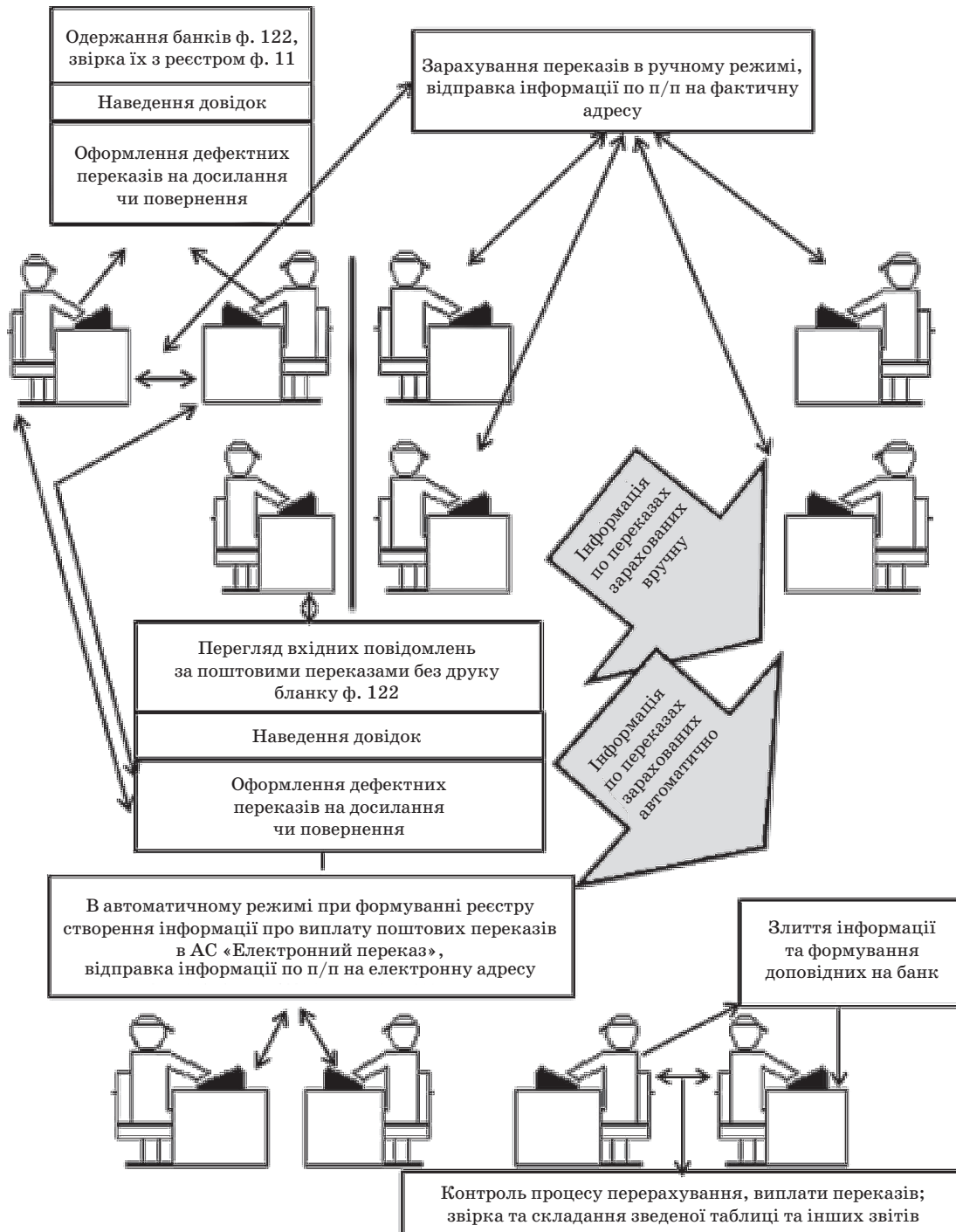


Рис. 3. Алгоритм перерахування поштових переказів на розрахункові рахунки в межах підрозділу

На першому етапі, оператори Дільниці на робочих місцях згідно сеансів зв'язку отримують реєстри ф.11 та ф.122 (вхідні поштові перекази). Потім звіривши перекази з реєстром створюють оплату. Відслідковують дефектні перекази, тобто ті, в яких міститься не повна інформація для зарахування, та надають по ним запити чи повертають за місцем прийняття вказавши при-

чину повернення. Грошові перекази, що вірно оформлені та мають всю необхідну інформацію передають операторам для зарахування.

Оператори поштового зв'язку ДППП після кожного сеансу зв'язку вводять перекази в програму Norton Comander для подальшої виплати, вказуючи дані згідно ф.122 (номер, КГП, контрольний розряд, сума) та реквізити (МФО, розрахунковий рахунок та ЄДРПОУ, а за необхідності картковий рахунок чи номер договору). Після останнього сеансу зв'язку формують Зведену відомість про зарахування по кожному робочому місцю (де вказано перелік всіх найменувань юридичних та фізичних осіб, що мають розрахунковий рахунок чи картковий в установах банку, по яким здійснювалось перерахування коштів) та платіжні доручення (де вказано назву організації та загальна кількість і сума переказів, що перераховується по одному робочому місцю, номер платіжного доручення за яким дана сума надійде на розрахунковий рахунок одержувача). Інформацію про перекази передаються на дискеті контролюючій особі.

В кінці робочого дня згідно бази фактичних адрес одержувачів оператори вкладають копію платіжного доручення та повідомлення ф. 22 (нижня частина переказу) у конверти. Також, тричі на тиждень рекомендованими листами відправляють інформацію одержувачам коштів (оформляють списки ф.103 в програмі СофтЛайн згідно рекомендованих листів та передають їх на відправку).

Оператори поштового зв'язку ДППП на автоматичних робочих місцях згідно сеансів зв'язку отримують вхідні поштові перекази ф.122. Не роздруковуючи переглядають чи всі перекази потрапили до автоматизованої системи. Вразі недоліків чи службових запитів досилають на робочі місця (для з'ясування інформації, щоб провести в подальшому вірну оплату) або повертають по місцю приймання. Після останнього сеансу зв'язку формують та друкують реєстри про оплачені перекази та здійснюють оплату по ним. Передача інформації в електронному форматі по мережі контролюючій особі та відправка реєстрів про оплачені перекази (де вказано в розрізі від кого кошти, яка сума, звідки) на електронну адресу одержувача коштів, яка зазначена у договорі.

Контролююча особа Дільниці перерахування грошових переказів об'єднує інформацію з дискет та звіряє правильність загальної суми виплати переказів за день зі звітами по кожному робочому місцю, де вводиться інформація в програму вручну. Також контролююча особа об'єднує інформацію з автоматичних робочих місць та звіряє правильність суми виплати переказів за день зі звітами завершення дня по кожному автоматичному робочому місцю. Формує доповідні на перекази, що проведені вручну та на перекази, що проведені автоматично. Експортує інформацію до бухгалтерії.

Для підвищення конкурентоспроможності на ринку, для розширення бази клієнтів та для задоволення потреб споживачів послуг в сучасному середовищі в умовах розвитку технологій УДППЗ «Укрпошта» потрібно завжди тримати руку на пульсі, постійно розглядати існуючі на підприємстві бізнес-процеси та можливості їх вдосконалення.

Для оптимізації бізнес-процесу в ДППП пропонуємо змінити деякі елементи, які стосуються саме Дільниці перерахування грошових переказів та платежів. Насамперед головною метою досліджуваного відділу є задоволення потреб споживачів. В умовах технологічного та наукового прогресу клієнти хочуть отримувати інформацію швидко та бажано в електронному вигляді. Зважаючи на це:

- ◆ потрібно доопрацювати програму, де зараховуються перекази вручну для того, щоб збільшити поле для призначення платежу;

- ◆ необхідно передбачити у програмному забезпеченні автоматичне відправлення інформаційного повідомлення клієнту на його електронну адресу (згідно договору чи листа до КМД УДППЗ «Укрпошта») у випадку некоректних переказів на один розрахунковий рахунок у кількості 2 і більше за день;

- ◆ передбачити можливість у програмному забезпеченні відсортовувати вхідні перекази не лише по коду ЄДРПОУ, а й по розрахунковому рахунку.

Такі вдосконалення дадуть контрагентам, які користуються послугою «переказ» через підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» оперативно отримувати дані по клієнтам, що заплатили кошти на їх розрахунковий рахунок. Також зазначимо, що в зв'язку з розвитком технологічного прогресу, дискети, що використовуються в ДППП при зарахуванні переказів вручну, для передачі та об'єднання інформації вже не є актуальними. Сучасні комп'ютери навіть не мають отвору для дискет. Тому потрібно оновити програму, щоб об'єднання виконувалось в електронному вигляді по мережі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що формування бізнес-процесів на УДППЗ «Укрпошта» значно впливає на організацію його діяльності. По-перше, здійснюється орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. По-друге, створюється централізована база даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам чи учасникам процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. По-третє, відбувається спрямованість на скорочення часових параметрів процесу, що є важливим критерієм оптимізації бізнес-процесів, спрямований, перш за все, на підвищення продуктивності та результативності процесу УДППЗ «Укрпошта».

Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук оптимальних варіантів усунення розривів в бізнес-процесах, які часто трапляються в УДППЗ «Укрпошта» при стихійній організації діяльності та на скорочення ресурсів.

Список використаних джерел:

1. *Автоматизация управления компаниями [Електронний ресурс].-* Режим доступу <http://www.insarov.ru/business-process-optimization-echnology.html>
2. **Гордієнко, В.** Моделювання бізнес-процесів: [Електронний ресурс]. Режим доступу http://ua.prostobiz.ua/biznes/upravlinnya_biznesom/
3. **Корзаченко, О. В.** Концепція моделювання й оптимізації бізнес-процесів телекомунікаційних підприємств / Корзаченко О. В. // *Наука й економіка* – №4 (32) 2013р, 253 с.
4. **Ткаченко, И. Н.** Оптимизация бизнес-процессов интегрированных холдинговых структур // *Ткаченко И.Н., Кизиков И.В.* – 2011. – №3–4. – 40–45 с.
5. *Українське державне підприємство поштового зв'язку «Укрпошта» [Електронний ресурс].-* Режим доступу <http://www.ukrposhta.com>
6. **Сіменко, І. В.** Навчальний посібник *Аналіз господарської діяльності* / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. — К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
7. **Ус, Г. О.** Підхід до визначення сутності знань у контексті моделювання бізнес-процесів / *Ус Г.О.* // *Актуальні проблеми економіки* №12 (126), 2011. 59–65 с.
8. **Weske, M.** *Businessprocessmanagement* / M. Weske. – Berlin, Springer, 2012. –403 p.

Ковшова Ирина. *Формирование бизнес-процессов перевода клиентских платежей на предприятии связи. В статье определено понятие и сущность бизнес-процесса. Исследован порядок переводов средств на расчетные счета клиентов АО «Укрпошта». Представлены основные уровни детализации бизнес-процессов на IT-предприятиях. Разработан алгоритм перевода средств на расчетные счета клиентов внутри подразделения.*

Kovshova Iryna. *Formation of business processes of transferring customer payments at the communication company. In this article the main notion and the essence of a business process have been defined. The author has described the procedure of transferring funds to accounts of customers of JSC «Ukrposhta». Basic business process detailing levels at IT companies were presented. The algorithm of transferring funds to accounts of customers within a company department was proposed.*