

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувач кафедри,

д. е. н., професор

_____ **О.П. Величко**

« _____ » _____ **2021 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Багорка Д.А.

Науковий керівник,

к.е.н., доцент

Демидова М.М.

Дніпро – 2021

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

О.П.Величко

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студента

Багорка Данила Андрійовича

1. **Тема роботи** «Формування системи управління бізнес-процесами підприємства»,

керівник роботи **Демидова Марія Миколаївна**, к.е.н, доцент,

затвержені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2021 р. № _____.

2. **Строк подання студентом роботи** – 03 грудня 2021 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Олівія» за 2018-2020 рр, виробничо-фінансові плани, основні економічні показники фінансової та господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства. 2. Організаційно-економічна характеристика та діагностика управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія» 3. Формування ефективної системи управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія». 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**

1. Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві. 2. Схема процесу управлінням бізнес-процесами на сучасному підприємстві. 3. Основні економічні показники діяльності підприємства (таблиці). 4. Схема взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія». 5. Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія». 6. Методи удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Олівія». 7. Алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Олівія». 8. Схема процесу вдосконалення основного бізнес-процесу. 9. Ключові показники ефективності ТОВ «Олівія» та компанії Robe24 за бізнес-процесами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «20» листопада 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2020	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2020	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	грудень 2020 квітень 2021	
4.	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	травень-серпень 2021	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	вересень-жовтень 2021	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2021	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад-грудень 2021	

Студент _____
(підпис)

Багорка Д.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Демидова М.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Формування системи управління бізнес-процесами підприємства»

Дипломна робота магістра: 92 с., 16 рис., 18 табл., 70 літературних джерел.

Об'єктом дослідження виступають процеси прийняття управлінських рішень з організації бізнес-процесів виробничого підприємства.

Предметом дослідження є методи, моделі та інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень при управлінні бізнес-процесами на підприємстві.

Мета дипломної роботи магістра – узагальнити теоретичні та практичні основи управління бізнес-процесами та показати перспективи їх оптимізації в рамках підвищення ефективності виробничого підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в дипломній роботі магістра використовувався комплекс взаємопов'язаних методів: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

В роботі розроблено алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів, проведено моделювання та оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Олівія» за послугою кастомізація обладнання вуглецевим волокном. На основі основних показників системи КПІ розраховано відносні ефекти від оптимізації бізнес-процесів, що повністю відповідають ключовим критеріям ефективності.

Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Олівія» м. Дніпро

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Бізнес-процеси, процесний підхід, управління, інноваційні технології; реінжиніринг бізнес-процесів, моделювання та оптимізація бізнес-процесів; ефективність бізнес-процесів; система КПІ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Бизнес процессы, процессный подход, управление, инновационные технологии, реинжиниринг бизнес-процессов; моделирование и оптимизация бизнес-процессов, эффективность бизнес-процессов, система КПИ.

KEYWORDS

Business processes, process approach, management, innovative technologies, business process reengineering, business process modeling and optimization, efficiency of business processes, KPI system.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів виробничого підприємства	9
1.2. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві	16
1.3. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів	27
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ОЛІВІЯ»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Олівія»	37
2.2. Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства	46
2.3. Організація інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємства	58
Висновки до другого розділу	65
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ОЛІВІЯ»	68
3.1. Вдосконалення управлінської діяльності в ТОВ «Олівія»	68
3.2. Проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Олівія»	79
Висновки до третього розділу	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи. Зміна умов ведення бізнесу, періодичні коливання на фінансових ринках, що змінюють швидкість і напрямок руху капіталу, інтернаціоналізація бізнесу, посилення конкуренції між вітчизняними та іноземними виробниками, розвиток комп'ютеризації, поява нових видів ризиків у діяльності компаній -мають не тільки економічний, а й соціальний та політичний характер, необхідність створення стабільних конкурентних умов та швидкої адаптації до поточного конкурентного середовища радикально вплинула на діяльність компаній. Сучасний бізнес-простір характеризується появою швидких змін у різних аспектах діяльності компаній.

У наш час більшості компаній стає все важче підтримувати конкурентну перевагу. Компанії по всьому світу шукають нові важелі, які дозволять їм зайняти лідируючі позиції на ринку. Якісна, грамотно побудована система бізнес-процесів та інші фактори підтримки конкурентоспроможності стають мінімальною умовою присутності на світовому ринку. За цих умов особливо важливо забезпечити належне функціонування окремих виробничих підприємств, що підтверджується зростанням його ринкової вартості. Вирішення питань підвищення ефективності бізнесу неможливе без формування ефективної бізнес-моделі.

У сучасних економічних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати свої системи управління. Одним із напрямків створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Актуальність теми дипломної роботи визнається необхідністю аналізу підприємства та розробкою пропозицій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами виробничого підприємства. Функціонування виробничого підприємства у ринкових умовах створили передумови до

формування нового типу фахівця, трудова діяльність якого не забезпечує отримання достатнього економічного ефекту, що свідчить про низький рівень управління бізнес-процесами та призводить до збиткової діяльності підприємств. Управлінський процес на сьогодні є неефективним, не забезпечує як особистісний розвиток персоналу підприємства, так і економічний розвиток підприємства, і стійкий розвиток економіки. Це свідчить про існуючі проблеми у методиці й організації управління бізнес-процесами виробничого підприємства.

Вагомий внесок у дослідження процесного підходу до введення підприємницької діяльності, таких як: В. Єфремов, .І. Іртищевої, О. Заріченої, О. Кавтиш, В. Кравченко, Г. Крижановська, Д. Коваленко, О. Клебан, І. Крамаренко, Н. Ілюхіна, Т. Москаленко, Є.Попов, Стегней, Т. Стройко А.Шеєром та багато інших. Не дивлячись на велике коло дослідників, глобалізаційні процеси визначають необхідність дослідження сутнісно-змістової характеристики бізнес-процесів та особливостей управління ними.

Мета дипломної роботи магістра – узагальнити теоретичні та практичні основи управління бізнес-процесами та показати перспективи їх оптимізації в рамках підвищення ефективності виробничого підприємства.

Для досягнення мети дипломної роботи магістра необхідно було вирішити такі основні **завдання**:

- визначити сутність терміна «бізнес-процеси», розглянути їх класифікацію та навести характеристики;
- охарактеризувати найважливіші основи прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами на підприємствах;
- навести організаційно-економічну характеристики ТОВ «Олівія»;
- охарактеризувати організацію інформаційних ресурсів для управління бізнес-процесами компанії;
- визначити рівень ефективності управління бізнес-процесами у ТОВ «Олівія»;

- визначити основні напрямки вдосконалення бізнес-процесів в ТОВ «Олівія»;

– розробити реінжиніринг основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Олівія».

Об’єктом дослідження виступають процеси прийняття управлінських рішень з організації бізнес-процесів виробничого підприємства.

Предметом дослідження є методи, моделі та інформаційні технології підтримки прийняття управлінських рішень при управлінні бізнес-процесами на підприємстві.

Новизна дипломної роботи магістра полягає у розробці алгоритму реінжинірингу бізнес-процесів, які проводяться при впровадженні інноваційних технологій, що включає підготовчі етапи реінжинірингу та аналіз їх ефективності, що базуються на порівнянні моделей бізнес-процесів до і після їх реінжинірингу. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Олівія» за послугою кастомізація обладнання вуглецевим волокном. На основі основних показників системи КПП розраховуються відносні ефекти від оптимізації бізнес-процесів, що повністю відповідають ключовим критеріям ефективності.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в дипломній роботі магістра використовувався комплекс взаємопов’язаних методів: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

В якості **інформаційної бази** при написанні дипломної роботи магістра були використані підручники та навчальні посібники з менеджменту виробничого підприємства, наукова література, матеріали періодичної преси, матеріали фінансової звітності ТОВ «Олівія».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані у колективній монографії «Сучасні підходи до соціально-

економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства» та пройшли апробацію на Міжнародних науково-практичних конференціях: International scientific conference «The economic comparative studies: theory, methodology, practice» (September 24-25, 2021. Kielce, Poland) та XII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29 жовтня 2021 р. ДДАЕУ).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів виробничого підприємства

Успішне функціонування будь-якої економічної системи може здійснюватися при наявності певних зовнішніх та внутрішніх чинників і умов, які в сукупності забезпечують сприятливі можливості для досягнення поставлених цілей, тобто якщо сформоване адекватне цим цілям середовище. Аналіз стану та розвитку бізнесу свідчить про те, що сьогодні місце на ринку визначається не тільки темпами розширення виробництва, але і рівнем організації бізнес-процесів.

Бізнес-процеси – це «сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги, які представляють цінність для споживачів» [45, с. 187]. Бізнес-процес є унікальним засобом, щоб «проаналізувати ефективність функціонування підприємства, побачити вузькі місця і слабкі сторони в процесі та поліпшити процес, оптимізувати його, якщо це буде необхідно» [12, с. 142]. Технологія опису бізнес-процесів забезпечує ясність та ясність кожного бізнес-процесу, допомагає аналізувати результати різних помилок, які можуть виникнути на конкретному етапі роботи, а також своєчасно виявляти та виправляти помилки. Основна характеристика бізнес-процесів полягає в тому, що вони є взаємопов'язаним і остаточним набором певних дій, що визначаються економічними відносинами, ресурсами та мотивами, для обслуговування спільних інтересів та досягнення кінцевого конкретного результату, який буде використано самою системою.

Історичні дані свідчать, що теорія бізнес-процесів у сучасному розумінні виникла близько 30 років тому і не мала популярності серед фахівців. В результаті керівники бізнесу змушені були визнати, що функціональне управління компаніями поглинає все більше і більше матеріальних та трудових витрат, але не дає якихось значних результатів.

Аналіз бібліографічних джерел показує, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю роботи (функції чи операції), їх логічним взаємозв'язком, наявністю як зовнішніх, і внутрішніх вимог.

У контексті дослідження під бізнес-процесом розуміється логічна послідовність виробничих та управлінських дій, спрямованих на отримання доходу та підвищення корисності (цінності) для споживача з урахуванням можливостей організації.

Найбільш важливою характеристикою бізнес-процесу як економічної категорії є «потік» часових сегментів, що становлять конкретний бізнес-процес від входу до виходу. Другу характеристику можна описати як тісний взаємозв'язок цих потоків, тобто має бути узгодженість у наборі виконуваних дій. Більшість відхилень спостерігається у визначенні стартових параметрів бізнес-процесу, тобто його кінцевих цілей. Є кілька підходів до визначення даної категорії. Тому деякі автори вважають, що метою управління бізнес-процесом є задоволення вимог клієнтів (таблиця 1.1).

В результаті ретельного та всебічного аналізу часто можна визначити, що потенціал для покращення бізнес-процесів – це їх спрощення. Таким чином, швидкість і якість певного бізнес-процесу можуть бути збільшені шляхом послідовного виконання дій, які раніше виконувались паралельно, або шляхом узагальнення та систематизації найважливішої інформації (зібраної в критичних точках бізнес-процесу).

Встановлено, що спрощення може застосовуватися як до всього бізнес-процесу, так і до його окремих фрагментів. Інші підходи до вдосконалення бізнес-

процесів, що виходять за рамки спрощення, вимагають більш глибокого та радикального втручання у структуру всієї роботи та організацію бізнес-процесу.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «бізнес-процес»

Визначення	Автори
Вся сукупність елементів будь-якого потоку, виходом якого є отримання споживачем продукції відповідно до його вимог	Ойхман Є.Г., Попов Є.В.
Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого	Ляпунов С.І., Філіппов В.В., Безлепкін І.В.
Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного й більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту та задовольняє його за вартістю, довговічності, сервісу та якості	Попов Є.В.
Операція, яка входить до системи операцій, метою якої є виробництво і постачання послуг (товарів) операціями, які включені у систему, а також іншим системам	Рубцов С.В.
Послідовність дій, виконуваних для досягнення конкретної мети	Фідельман Г.І.
Постачальник деяких кінцевих продуктів внутрішнім і зовнішнім клієнтам-споживачам	Черемних О.
Елемент системи відносин в організації, спрямованої на створення та реалізацію в суспільстві споживчих вартостей з певною комерційною вигодою	Єфремов В.С.
Безліч кроків, які здійснює фірма від одного стану до іншого, де на «вході» знаходиться замовлення, а на «виході» - продукт або послуга, що представляє цінність для споживача	Хотинська Г.І.

Доведено, що функціонування будь-якого бізнес-підрозділу складається із злагодженої роботи всіх його бізнес-процесів. Важливість будь-якого бізнес-процесу визначається під час роботи підприємства. Тому ми запропонували позицію щодо визначення змісту механізму управління бізнес-процесами компанії, основних складових цього механізму та їхнього впливу на об'єкт управління. Проведені теоретичні дослідження показують, що сучасним

компаніям необхідна докорінна реорганізація структури управління та формування механізму управління бізнес-процесами.

У сучасних економічних умовах підприємства повинні постійно вдосконалювати свої системи управління. Одним із напрямків створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Процесний підхід до контролю діяльності компанії розуміється як узгодження діяльності компанії з бізнес-процесами. Отже, успіх компанії в цілому залежить від ефективності бізнес-процесів компанії.

Перевагою процесного підходу є можливість безперервного моніторингу через комунікацію між окремими процесами.

Цей підхід підкреслює важливість:

- а) розуміння та виконання вимог;
- в) необхідність розуміння процесів відповідно до їхньої здатності створювати вартість;
- в) досягнення результатів процесу та його ефективності;
- д) постійне вдосконалення процесів на основі об'єктивних вимірювань.

Термін «бізнес-процес» останнім часом став дуже популярним, але кожен по-різному розуміє, що саме означає цей термін.

Бізнес-процес – це логічний, послідовний і взаємопов'язаний набір дій, які при використанні наявних ресурсів, створюють додану вартість і дозволяють досягти певного позитивного результату. Міжнародний стандарт 180 9000: 2000 ухвалив термін «процес», але тепер ці терміни можна вважати синонімами.

Бізнес-процес – це низка дій, які виконуються в бізнесі з метою досягнення певного результату (прибутку).

Бізнес-процес – це низка різних дій, які перетворюють серію вхідних даних у серію вихідних даних (товарів чи послуг) для іншого споживача чи процесу за

допомогою людей та пристроїв. Ми всі зайняті процесами і в різний час граємо роль клієнта чи постачальника.

Світовий досвід показує, що найкращі компанії, як правило, мають добре продумані та чітко визначені (описані) бізнес-процеси та методи ефективного та надійного впровадження процесів. Все це також має підкріплюватися гнучкістю та сильною мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та увагою до потреб споживачів.

Багато відомих економістів брали участь у переході до процесно-орієнтованого управління бізнесом. Першим елементи процесного підходу та найбільш розгорнутий і чітко виражений процесний підхід запропонував А. Файоль.

Бізнес-процеси є результатом багатьох зв'язків між відділами, які призначають передають один одному завдання в певному порядку. Поступово кінцевий результат – продукт або послуга – виростає з попиту.

Від ефективності бізнес-процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість бізнесу.

Щоб зрозуміти необхідність регулювання бізнес-процесів, необхідно зрозуміти, як працює бізнес, перш ніж проходити процес створення бізнес-процесів, необхідно враховувати, що кожна діяльність бізнесу відповідає його поточним бізнес-процесам, які мають певний формат, названий «процеси такими, якими вони є» [21, с. 127].

Традиційно структура кожного підприємства являє собою піраміду, що складається з кількох функціональних рівнів.

На вершині піраміди знаходяться президент, генеральний директор і головний виконавчий директор. Наступний рівень – віце-президенти компанії. Зазвичай це віце-президенти з фінансів, маркетингу, людських ресурсів, виробництва, а в деяких компаніях – з контролю якості або обслуговування клієнтів. Іноді до цього рівня входить керівник інформаційної служби. Кожен із

них працює у сфері своїх функціональних обов'язків і часто має лише туманне уявлення про те, що відбувається за межами цієї сфери.

Оскільки властивості продуктів, які мають цінність для клієнта, є результатом горизонтальних процесів, вони є центром нашого інтересу. Процес управління бізнес-процесами можна розділити на чотири етапи:

Першим кроком є створення діаграми бізнес-процесу, з якої вам потрібно побачити, як в даний момент виконується даний процес.

Другим кроком є виявлення існуючих і потенційних проблем і невідповідностей у самому бізнес-процесі.

Третій крок – виявлення причин проблем, які виникають. Четвертий крок – розробка рекомендацій щодо покращення бізнес-процесів, які будуть занесені на створену діаграму, щоб показати, як цей бізнес-процес повинен працювати.

Діаграма бізнес-процесу — це графічне зображення процесу від початку до кінця, включаючи всі етапи, окремі дії та відносини в процесі.

Детальна діаграма дає змогу критично проаналізувати, як насправді відбувається цей процес у компанії, і показує, на яку особливу увагу слід приділити, щоб досягти поставлених цілей чи цілей проекту.

Так, наприклад, якщо мета проекту – суттєво скоротити час робочого циклу всього процесу, то головна увага має бути зосереджена також на діях, які потребують найбільших зусиль. Якщо метою є скорочення витрат, вам слід ретельно продумати, які етапи процесу споживають найбільше ресурсів. Якщо ваша мета – досягти бездоганного рівня, то вам слід зосередитися на фазах, на яких виникає найбільше помилок, а показники продуктивності найменші.

Після вибору правильного процесу наступним кроком на етапі відображення процесу є визначення ролей і людей, які так чи інакше залучені до процесу. Їх можна визначити, накресливши діаграму взаємозв'язків.

Схема підключення являє собою типову блок-схему з входом і виходом. Між входом і виводом є блоки, кожен з яких представляє певну функціональну

область, призначену для бізнес-процесу. На етапі створення діаграми взаємовідносин не обов'язково використовувати всі дії, що складають певний бізнес-процес, але дуже важливо вказати, які саме відділи та люди задіяні.

Діяльність будь-якого бізнесу – це ланцюг бізнес-процесів від маркетингу та планування до продажу та обслуговування клієнтів.

Кожен бізнес-процес повинен бути: детально описаним, оптимальним та виконуватися згідно наданого опису. Від цього залежать результати роботи компанії, в тому числі фінансові.

Компанії мають значний ефект від формалізації та оптимізації бізнес-процесів, який полягає в наступному:

- підприємці чітко розуміють, як працює їх бізнес;
- ключові бізнес-процеси мають стандартні ознаки, тобто є уніфікованими;
- зростає якість роботи та керованість підприємства;
- здатність свідомо вдосконалювати діяльність компанії, у тому числі взаємодію між підрозділами;
- зменшується залежність підприємства від людського фактору, зменшуються вимоги до кваліфікації працівників, тобто з'являється можливість найму дешевшого персоналу;
- підвищення задоволеності клієнтів, зниження витрат і більший прибуток.

При дослідженні бізнес-процесів на етапі опису діяльності «як є» потрібно провести значні роботи. Щоб підвищити ефективність обробки великої кількості інформації, роботу необхідно правильно структурувати. Для цього існуючі в компанії бізнес-процеси поділяють на чотири групи, кожна зі яких має свої особливості та відмінності (рис. 1.1). Основні бізнес-процеси - формують дохід від діяльності підприємства; бізнес-процеси підтримки – підтримка виробництва: обслуговуючі підприємства та заходи із забезпечення інфраструктури; ізнес-процеси менеджменту – керівники та топ-менеджмент підприємства: їх робота та основні функції.

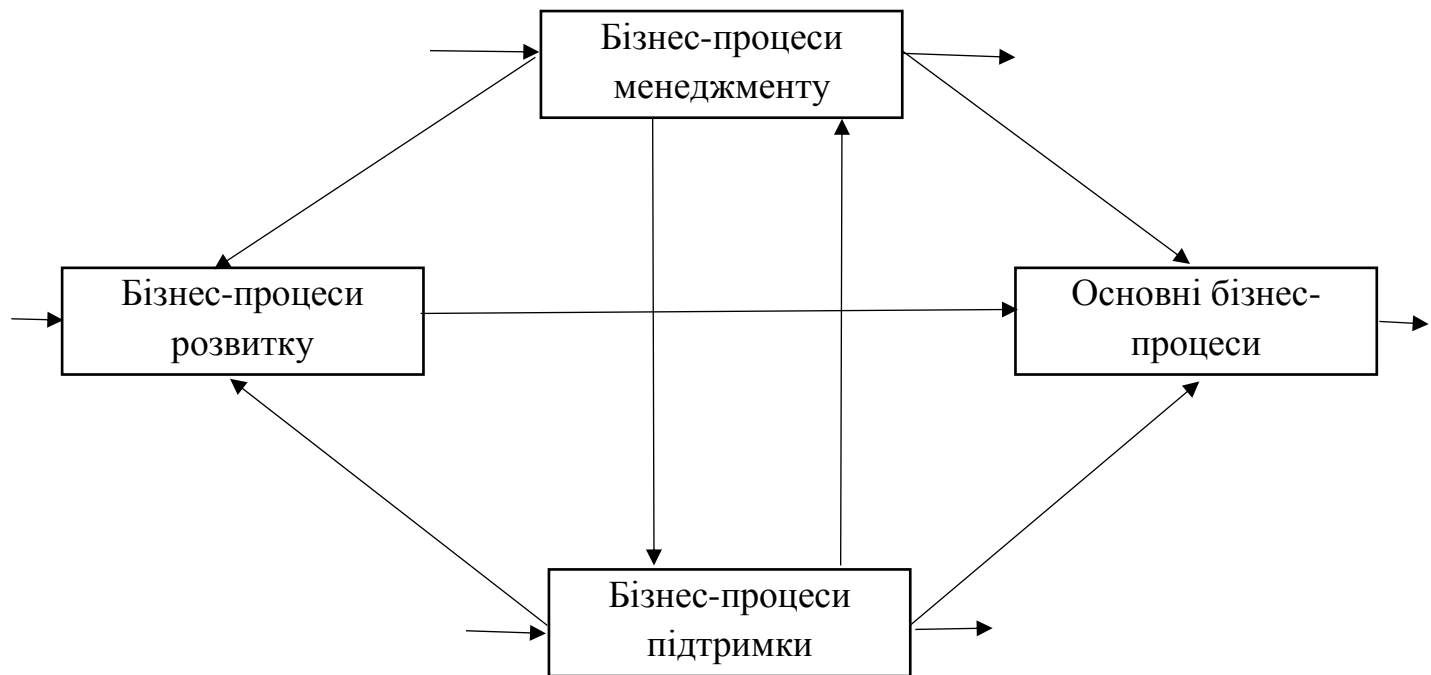


Рисунок 1.1 – **Класифікація бізнес-процесів виробничого підприємства**

Бізнес-процеси розвитку підприємства – пошук нових напрямків діяльності, диверсифікація виробництва, пошук нових клієнтів, постачальників, ринків збуту та ін.

Такий підхід до класифікації бізнес-процесів є одним з найбільш поширених на практиці.

1.2. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві

Для успішної реалізації бізнес-процесів та управління ними менеджер повинен мати в своєму розпорядженні точну та повну інформацію про їх реалізацію, етапи бізнес-процесу, інформацію про клієнтів про рівень задоволеності вихідною продукцією тощо [15, 204].

У той самий час кожен бізнес-процесу одночасно повинен мати постачальників і споживачів, із якими він взаємодіє. Кінець або «вихід» одного бізнес-процесу може бути початком або «входом» іншого. Бізнес-процеси в компанії є результатом безлічі взаємозв'язків між функціональними зонами, цехами та виробничими площами, робочими місцями, які передають основні завдання один одному відповідно до довгострокового планування компанії [24, с. 69]. Таким чином, вхідні ресурси перетворюються на кінцевий результат (рис. 1.2).

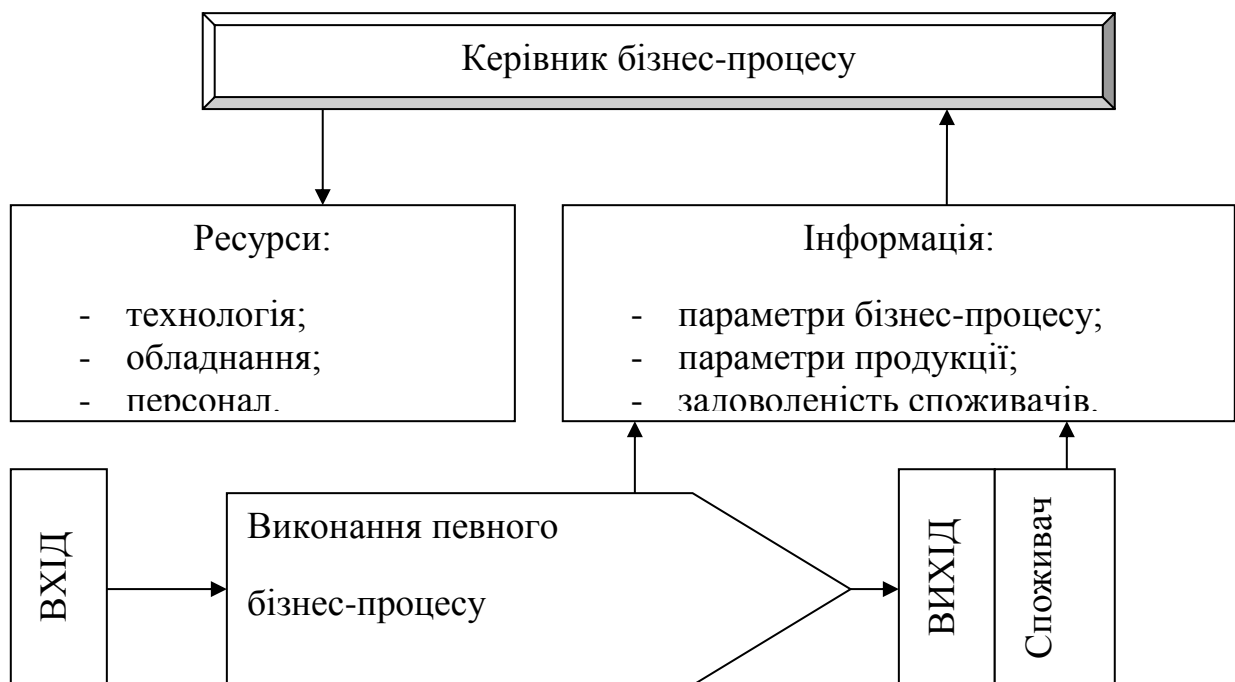


Рисунок 1.2 – Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

Бізнес-модель будь-якої компанії складається з низки окремих бізнес-процесів, від їхньої ефективності «залежить успіх і прибутковість компанії в цілому» [3, с. 160]. В українських компаніях, побудованих за функціональним принципом, співробітники несуть відповідальність за діяльність підрозділів, але жоден із них не відповідає за те, щоб ці процеси загалом виконувались якісно та швидко.

Таким чином, найбільш успішними сьогодні є компанії з добре продуманими та чітко визначеними (описаними) бізнес-процесами, а методи їх реалізації ефективні та надійні. Усе це має підкріплюватися «гнучкістю і сильною мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій і упором на потреби споживачів» [8, с. 410].

Побудова ефективної системи управління є серйозним викликом для будь-якого підприємства. Переорієнтація на бізнес-процеси супроводжується численними проблемами, частина з яких має рутинний характер і з легкістю вирішується фахівцями за допомогою відпрацьованих механізмів та методик розроблення і реалізації управлінських рішень. Водночас виникає велика кількість нетипових проблем, які вимагають застосування нових прийомів, методів і засобів підтримки прийняття рішень. Крім того, для «своєчасного вирішення проблем менеджерам підприємства може бути недостатньо власного досвіду і можливостей. Ситуація ускладнюється в разі відсутності у них практичного досвіду з процесно-орієнтованого управління та повного розуміння поставлених завдань» [44, с. 112].

Тому дослідження теоретичних і практичних положень прийняття рішень щодо управління бізнес-процесами підприємства з метою їх оптимізації, вдосконалення чи реінжинірингу залишається актуальною задачею як для керівника підприємства та менеджерів усіх ланок управління, так і для науковців [23, с. 12].

Дослідження останніх публікації з процесного управління показали, що науковці і практики приділяють значну увагу питанням управління бізнес-процесами. Відповідний термін «Business Process Management» (BPM), запозичений з іноземної літератури, активно використовується вітчизняними практиками і науковцями.

Джестон визначає управління бізнес-процесами як досягнення цілей організації шляхом вдосконалення, управління і контролю основних бізнес-

процесів. У даному контексті під терміном «організація» мається на увазі як підприємство в цілому, так і його частина, наприклад, відокремлений або самостійний структурний підрозділ, коли йдеться про наскрізні процеси, пов'язані з даною частиною організації [20]. Фахівець з консалтингу О. Єршова стверджує, що «керувати бізнес-процесами означає контролювати їх реалізацію і своєчасно вносити в них зміни, які забезпечать зростання показників діяльності компанії або попередять їх зниження» [24, с. 68]. Фролова Л.В. визначає ВРМ як «управлінську дисципліну, спрямовану на вдосконалення роботи підприємства шляхом управління його бізнес-процесами» [61, с. 157]. Рубцов С.В. вказує, що «головна мета управління процесами – успішний розвиток організації шляхом вдосконалення бізнес-процесів» [53, с. 26]. Пономаренко В.С. визначає завданням управління бізнес-процесами «побудову ефективної мережі бізнес-процесів у межах існуючої на підприємстві системи функціонального управління» [51, с. 59].

Виходячи з наведених тверджень, вважаємо, що управління бізнес-процесами – це цілеспрямований вплив власників процесу і менеджерів вищих ланок управління на бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності та продуктивності для досягнення цілей підприємства. З наукового погляду, управління бізнес-процесом необхідно розглядати як управлінську дисципліну, що вивчає впливи суб'єкта управління на бізнес-процеси з метою прийняття ефективних рішень.

Якщо управління бізнес-процесами розглядати як постійну діяльність щодо реалізації основного циклу управління, тобто планування, аналізу, реалізації, контролю, оптимізації та вдосконалення, то його сутність полягає у неперервному (або періодичному) контролі виконання бізнес-процесів і прийнятті управлінських рішень в разі відхилення параметрів процесу [44, с. 14]. У результаті аналізу літературних джерел, було визначено основні рішення, що приймаються на кожному етапі циклу управління бізнес-процесами (табл. 1.2). Для реалізації функцій управління бізнес-процесами під час управлінського циклу має бути

створена підсистема керування досягненням цілей. Тоді змістом управлінських рішень буде розроблений варіант досягнення цілей, а прийняття рішень з управління бізнес-процесами полягатиме у виборі найкращого варіанта.

Таблиця 1.2 - Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Цикл управління бізнес- процесами	Управлінські рішення
Планування (Plan)	Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей процесу Аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень Планування цільових показників Рішення щодо розподілу зобов'язань Рішення щодо організаційної структури
Виконання (Do)	Реалізація прийнятих рішень Призначення завдань виконавцям Контроль за виконанням регламенту Контроль часу виконання бізнес-процесу Оперативні рішення щодо виконання поточних операцій
Контроль (Check)	Перевірка виконання процесу на основі еталонних або запланованих показників Оцінювання альтернатив Аналіз відхилень Контроль відхилень по ключовим показникам Оперативний контроль Аналіз ступеня досягнення цілей
Коригування (Act)	Коригування щодо розподілу ресурсів, зміни планів, термінів і результатів процесу відповідно корегуючи дій
Моделювання бізнес-процесів	Вибір типів моделей Вибір інструментів моделювання Вибір способів розповсюдження моделей для їх сумісного використання Визначення організаційних ролей користувачів бізнес-процесу Перевірка відповідності побудованій моделі Виявлення вузьких місць Отримання інформації для оптимізації бізнес-процесів Виявлення потенціальних проблемних зон Оцінка вартості виконання процесу Визначення можливих складностей з виділенням і розподілом ресурсів Виявлення слабких місць Визначення потреб в персоналі для різних сценаріїв виконання процесу

Під час управління бізнес-процесами може виникнути низка питань, пов'язаних з реалізацією процесу підтримки прийняття рішень. Для виявлення

потреб у підтримці рішень і визначення її характеру потрібно окреслити діапазон функціональних обов'язків осіб, що приймають рішення на кожному з рівнів управління, та відповідних їм знань. З цією метою науковці пропонують всю проблематику задач і дій з прийняття рішень розглядати у двох ракурсах - у контексті ієрархічної структури управління та за управлінськими аспектами.

Загалом, для підтримки прийняття рішень застосовують різні методи та інструменти аналізу, оцінювання, моделювання та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та ймовірності настання їх наслідків. Аналіз літератури з теорії прийняття рішень показав наявність великої кількості досліджень з цих питань. Розглянемо застосування деяких методів прийняття рішень, важливих для управління бізнес-процесами, а саме: моделювання, багатокритеріальні методи прийняття рішень, методи групової роботи.

Одним з найефективніших засобів підтримки управлінських рішень є моделювання. Модель являє собою логічний або математичний опис компонентів і функцій, що відбивають суттєві властивості модельованого об'єкта чи процесу. Значне місце у практиці моделювання бізнес-процесів фахівці відводять імітаційному моделюванню, яке надає змогу дослідити поведінку бізнес-процесу за різних внутрішніх і зовнішніх умов. Результатом динамічного імітаційного моделювання є згенеровані конкретні бізнес-випадки виконання бізнес-процесу на заданому інтервалі часу, на основі яких можна провести аналіз та виявити «вузькі місця», тобто ділянки процесу, що потребують оптимізації, розробити заходи з їх усунення та вдосконалення процесу.

Для вибору найбільш відповідних методів вибору, класифікації та ранжування альтернатив було проаналізовано ситуації, що виникають у процесі управління бізнес-процесами, і виокремлено такі характеристики рішень, що приймаються:

- великий обсяг текстової інформації (описової та графічної);
- безліч критеріїв для розгляду;

- використання кількісних та якісних показників;
- неточність, неоднозначність, невизначеність вхідної інформації, що потребує особливих підходів до її опису та застосування;
- груповий характер процесу прийняття рішень, більшість рішень приймає група АТС;
- конфлікт інтересів між учасниками процесу прийняття рішень, що потребує узгодження рішень.

З урахуванням цих характеристик пропонується використовувати багатокритеріальні методи підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності та методи, що ґрунтуються на експертній оцінці. Формалізована теорія прийняття рішень включає велику кількість методів у цих категоріях, і останнім часом стали більш поширеними багато нових методів. До цих методів відносяться ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, PRIME та інші. Методи теорії нечітких множин та методи ієрархічного аналізу, що отримали подальший розвиток у методах мережевого аналізу, перетворилися на багатокритеріальні методи прийняття рішень в умовах невизначеності. Перевага методу ієрархічного аналізу полягає у можливості показати переваги шляхом попарних порівнянь.

Водночас при управлінні бізнес-процесами особливе значення має взаємодія учасників між собою та з постачальниками і споживачами. Фахівці наголошують на доцільності створення спеціальних команд і робочих груп для супроводження процесу від моменту прийняття рішення щодо переходу до процесного управління і впродовж постійного вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві. При цьому у спеціалізованій літературі з даної тематики недостатньо уваги приділено груповій взаємодії з врахуванням специфіки задач управління бізнес-процесами. Більшість авторів лише підкреслюють, що управління бізнес-процесами здійснюється не окремими особами, а робочими групами, не вдаючись у детальний розгляд цього питання.

Найповніший перелік робочих груп пропонує Харрінгтон: групи вдосконалення процесів, цільові групи, спеціальні робочі групи, гуртки управління якістю, автономні робочі групи, групи швидкого реагування, команди виконання проектів з використанням методології «Шість сігм», групи вдосконалення роботи підрозділів. У даному контексті Харрінгтон визначає робочу групу як групу працівників підприємства, що постійно займаються колективним виконанням чітко визначеного кола обов'язків, а не тимчасову команду, що сформована для вирішення певної задачі чи проекту.

Ще менше досліджень присвячено організації групового прийняття рішень при управлінні бізнес-процесами, хоча недоліки у цій царині можуть призвести до невдач і помилок. З іншого боку, правильно підібрана команда фахівців і врахування соціальних та психологічних аспектів при виконанні задач управління бізнес-процесами в умовах застосування сучасних інформаційних систем і технологій для підтримки прийняття рішень може значно підвищити ефективність управлінських рішень і підвищити якість бізнес-процесів.

За результатами дослідження описаних вище методів прийняття рішень, зроблено висновок про відсутність для задач управління бізнес-процесами єдиного, універсального методу. Кожен окремий метод може бути використаний для одного класу задач і не придатний для іншого, тому їх застосування вимагає ретельного дослідження проблемної ситуації а також потребує спеціальних засобів підтримки.

На жаль, існуючі методи та системи ведення бізнесу в Україні, як і раніше, здебільшого орієнтовані на отримання швидкого прибутку, коли якість продукції не є пріоритетом, і тому ми маємо неконкурентоспроможні товари чи послуги. При впровадженні процесного підходу у менеджменті ситуація ще гірша. Тому важливо звернути увагу на досвід зарубіжних компаній, які вже впровадили процесний підхід, що дозволяє їм ефективно контролювати бізнес-процеси та підвищувати власну прибутковість [27, с. 89].

Аналіз застосування популярних концепцій ефективного управління бізнес-процесами зарубіжними компаніями показує, що концепцію управління бізнес-процесами можна розділити на 2 підходи: еволюційний і революційний.

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове поліпшення бізнес-процесів протягом усього життєвого циклу продуктів, товарів та послуг, але завжди систематизовано. Він охоплює більшість перерахованих концепцій: СРІ, TQM, Kaizen, Lean Production. Практично, всі вони можуть бути зведені в одну концепцію: вдосконалення бізнес-процесів [1, с. 138].

Другий підхід – революційний (кардинальний) – призводить до значних та радикальних змін у процесі та докорінних змін в організаційній структурі управління бізнес-процесами. Він включає в себе використання концепції BPR;

- всі концепції орієнтуються на споживача, а не на виробника;
- концепції одночасно можна розглядати як методологію управління бізнес-процесами, оскільки самі концепції вже містять конкретні практичні інструменти для управління бізнес-процесами в компанії;
- використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами, як правило, не відкидає паралельне використання іншої. Тим більше, що сучасні компанії можуть бути багатопрофільними, і хоча деякі бізнес-процеси краще покращувати на щоденній та поетапній основі (немає об'єктивної причини для «перезавантаження» чи поломки), і навпаки, інші необхідно радикально змінювати. Також слід зазначити, що всі концепції мають багато загальних характеристик (інтегровані різні роботи, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесу) і можуть бути внутрішньою частиною іншого концепту;
- американсько-європейські підходи до керування бізнес-процесами значно відрізняються від японських. Так, американські та західноєвропейські компанії, говорячи про управління бізнес-процесами, зазвичай пропонують первинну картину того, на що це схоже. Щоб внести зміни, спроектуйте бажане зображення

(як має бути). Передбачається, що бізнес-процеси залишаються незмінними, зберігають свій поточний стан. У контексті такого підходу необхідно працювати із досить широкою картиною процесів на стратегічному рівні. В результаті робота зі зміни процесу в першу чергу зосереджена на верхніх рівнях керування і очікується, що звичайні менеджери будуть підтримувати поточний стан процесів.

З іншого боку, японці не бачать сенсу розглядати бізнес-процеси як статичне явище, оскільки вважають, що бізнес-процесам властива мінливість. Тому керівнику слід стежити за змінами у процесах і спрямовувати їх у потрібне русло, причому ця діяльність повинна виконуватися постійно, точність прийняття рішення не така важлива, як його своєчасність. Цей підхід впливає всі рівні бізнес-процесів і застосовується всім рівням управління; жодна з концепцій не ідеальна: наприклад, ощадливе виробництво зможе повністю розвиватися у компанії, яка виробляє нестандартні продукти; BPR вимагає значних вкладень у швидке поліпшення бізнес-процесів, кайдзен дозволяє досягти значних результатів лише у довгостроковій перспективі. Проте всі представлені концепції ефективні, що підтверджено успішним міжнародним досвідом реалізації на практиці.

Успішний досвід ефективного управління бізнес-процесами за кордоном показує, що впровадження концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною передумовою для побудови та підтримки конкурентоспроможності сучасної компанії. Виникає питання: яку концепцію вибрати українським компаніям?

На жаль, місцеві підприємці не знайомі з концепціями та підходами UBP. Хоча в Україні 25 років не було системи бюрократичної системи управління, адміністративний підхід досі існує. Для більшості українських компаній характерні:

- функціональне управління на відміну процесного підходу;
- нерозуміння/небажання розуміти сутність бізнес-процесу та його компонентів;

- повільне впровадження інноваційної інформації, технологій та систем (впровадження автоматизованих інформаційних систем не означає впровадження управління бізнес-процесами, тому що якщо ви автоматизуєте безладдя, це буде не чим «автоматизований безлад»);

- орієнтація на виробника, а не на споживача;

- недостатня мотивація та залученість співробітників в управління процесами в компанії;

- недостатній рівень підготовки фахівців із управління бізнес-процесами в Україні;

- готовність керівників вищої та середньої ланки підтримувати статус-кво («працює – і так добре»);

- знаходженням малого та середнього бізнесу на межі «виживання».

У таких умовах щось реалізувати та покращити дуже складно, але можливо. Українській компанії в поточних ринкових умовах найбільш відповідними є дві концепції: TQM та BPR.

Впровадження TQM пов'язане з бажанням приєднатися до ЄС, тому управління якістю потрібне на всіх рівнях корпоративного управління. Щодо БНР, ми вважаємо, що це, мабуть, єдиний адекватний інструмент, який може дати значний імпульс українським підприємствам. Так, реінжиніринг бізнес-процесів зазвичай ідеальний для:

- підприємствам, які знаходяться на межі. В цьому випадку немає сенсу щось покращувати і немає часу на такі зусилля. Важливо діяти швидко, радикально та повністю переосмислити організаційну форму лідерства;

- для компаній, які працюють нормально, але в короткостроковій перспективі можуть зайти в глухий кут. Ще є час проаналізувати існуючі бізнес-процеси, але за явної загрози відходу з ринку краще не робити «косметичних» доробок та застосовувати BPR;

- для успішних українських компаній – лідерів ринку, які проводять агресивну політику щодо своїх конкурентів і прагнуть максимально високого прибутку в короткостроковій перспективі (зростання бізнес-процесів не на 10-100%, а на 200% і більше).

Українські компанії відстають від великих зарубіжних країн у практичній реалізації управління бізнес-процесами. На наш погляд, найбільш ефективний спосіб управління бізнес-процесами для вітчизняних підприємств – це впроваджувати концепцію реінжинірингу в поточну діяльність.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів

У сучасних ринкових умовах темпи змін конкурентного середовища різко прискорилися, що змушує компанії реагувати швидше на ринкові перетворення. Посилення конкуренції, ускладнення технологій, державне регулювання, скорочення життєвого циклу більшості товарів, зростаюча потреба в кадрах – ці та ряд інших питань покладають на керівництво вітчизняних компаній використання все більш прогресивних методів і технологій управління.

Ці умови вимагають виявлення резервів діяльності, оскільки для підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно мати надійну систему управління бізнес-процесами, яка забезпечує тривалий приріст ефективності на динамічному та непередбачуваному ринку, якого можна досягти лише за наявності наявних резервів.

Система управління підприємством повинна бути орієнтована на підвищення ефективності та результативності, що вимагає створення системи аналізу результатів діяльності та рішень, яка не тільки визначає та усуває причини наявних невідповідностей, а й знаходить причини їх виникнення. Для цього

необхідно визначити показники ефективності та результативності бізнес-процесів та здійснювати їх постійний моніторинг.

Оцінка ефективності бізнес-процесів компанії дозволяє виявляти проблеми та вчасно приймати управлінські рішення. Показники функціонування бізнес-процесів можуть бути дуже різними залежно від процесу і дають змогу охарактеризувати не тільки результат всього процесу в цілому, а й результат окремої складової (функції) процесу.

Проблема методичних підходів до аналізу та оптимізації бізнес-процесів нині мало вивчена. Проте, на нашу думку, доцільно під час аналізу бізнес-процесів використовувати традиційні методи аналізу, якщо вони адаптовані до специфіки певних бізнес-процесів.

Аналіз бізнес-процесів – не лише базовий крок, але і найважливіший крок для вищого керівництва в бізнес-аналізі. Для успішної роботи над аналізом бізнес-процесів необхідна кваліфікація в галузі управління процесами, знання специфіки галузі діяльності, в якій працює організація, досвід управління проектами.

Основні особливості цього процесу можна позначити так:

- ефективність, економічність, адаптивність, безпека, керованість, повторюваність;
- час та вартість окремих процесів або їх складових;
- ключові показники ефективності (KPI);
- ризики та логічні помилки;
- організаційні та інформаційні прогалини;
- повнота, доречність та актуальність використаної інформації;
- ефективність управління інформаційними потоками;
- стан та динаміка процесу у динамічному режимі;
- ймовірність стандартизації окремих бізнес-процесів.

Необхідно докладно проаналізувати зони відповідальності працівників під час реалізації процесів. Особлива увага зазвичай приділяється моменту передачі

відповідальності. Крім того, всі функції та процеси аналізуються з урахуванням використаних ресурсів та отриманих результатів (аналіз ефективності).

Аналіз процесів проводиться у кількох напрямках, і методика його проведення залежить від мети та специфіки процесів. Спочатку визначаються цілі та завдання оптимізації: можуть бути зазначені критерії оптимізації та параметри цільових процесів.

При аналізі бізнес-процесів можна використовувати спеціалізовані методики та відповідні інструменти. Наприклад, якщо компанія відповідає за управління витратами на процеси або скорочення витрат на їх здійснення, більшу частину часу вона аналізує витрати на процес з використанням методології післяопераційних витрат (ABC - Activity Based Costing), яка дозволяє розрахувати витрати на процеси, залежно від цінності функцій/операцій та використовуваних ресурсів.

Якщо вам необхідно проаналізувати поведінку процесу протягом визначеного часу – в динаміці, то рекомендується використовувати моделювання – метод, який дозволяє динамічній комп'ютерній моделі спроектувати процес, дії людини, технічні та ІТ-системи, а також доступність ресурсів. Рекомендується використовувати програмний модуль ARIS Simulation для виконання вказаного моделювання процесів.

З урахування наведених аспектів при проведенні оцінки та моніторингу ефективності бізнес-процесів, доцільно рекомендувати наступне:

- аналіз та оцінка бізнес-процесів можливі лише в тому випадку, якщо вони зафіксовані та задокументовані;
- повнота оцінки бізнес-процесу залежить від визначених цілей та завдання аналізу;
- усі процеси, які аналізуються мають бути описані в єдиному стандарті, зокрема доцільно виділити інструментальну систему ARIS;
- методи аналізу процесу повинні відповідати методам опису та навпаки;

- використання досвіду консультування, контрольних показників, контрольних списків та інших статистичних методів у галузі управління якістю.

Важливість оцінки бізнес-процесів компанії зумовлена необхідністю вирішення наступних завдань:

- знаходити проблеми у взаємодії відділів та керівників при вирішенні бізнес-завдань;
- визначення основних та другорядних напрямів діяльності компанії для подальшого розбиття їх на бізнес-процеси;
- створення умов формування упорядкованої і прозорої системи документів, регулюючих роботу підприємства.

Етап оцінки дуже важливий для подальшого якісного виконання роботи з управління бізнес-процесами та покликаний підвищити прозорість та ефективність компанії (рис. 1.3).

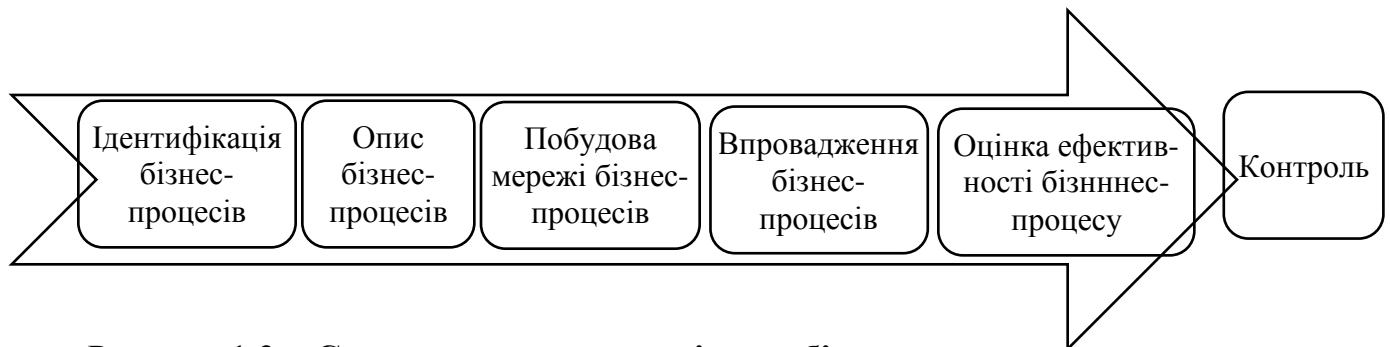


Рисунок 1.3 – Схема процесу управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві

Кроки з оцінки ефективності управління бізнес-процесами

1. Аналіз інформації, що регулює роботу компанії (вивчення схем бізнес-процесів, текстових описів, форм документів), визначення кількісних значень тих чи інших параметрів бізнес-процесу.
2. Візуальний аналіз схем моделі бізнес-процесів визначення необхідних кількісних значень параметрів.

3. Визначення системи кількісних показників з метою оцінки ефективності бізнес-процесів та розрахунку значень їх параметрів.

4. Аналіз значень, отриманих із коефіцієнтів ефективності управління бізнес-процесами (порівняння реального значення з нормативним).

5. Формулювання висновків щодо ефективності управління бізнес-процесами.

Кількісні показники для оцінки ефективності управління бізнес-процесами включають:

1. Коефіцієнт складності (ksl) – визначається як відношення між кількістю рівнів декомпозиції моделі процесу та сумою екземплярів процесу. Ця метрика показує взаємозв'язок між рівнями моделі бізнес-процесу та кількістю екземплярів процесу. Показник складності визначає складність ієрархічної структури бізнес-процесів.

2. Коефіцієнт процесу (kpr) – визначається як відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між екземплярами бізнес-процесу) у бізнес-процесах до суми класів процесів. Цей показник характеризує бізнес-процес як процес чи проблему (істотні - розроблені, засновані на суттєвих елементах (структурних підрозділах організації та т. д.), причинно-наслідкові зв'язки та горизонтально інтегровані.

3. Коефіцієнт керованості (CTV) - визначається як відношення кількості класів бізнес-процесів до кількості власників процесів (SP). Він характеризує ефективне управління спільними підприємствами бізнес-процесами, які належать і якими вони управляють.

4. Коефіцієнт інтенсивності ресурсів (kr) – визначається як відношення кількості використуваних ресурсів до кількості «виходів» (результатів екземплярів процесу) бізнес-процесів. Показник показує, наскільки ефективно ресурси використовуються у конкретному бізнес-процесі. Ставлення кількості

ресурсів до суми результатів, доступних у класах бізнес-процесів показує ефективно (або неефективно) використання ресурсів.

5. Якість відповідності (kpcr) – визначається як відношення кількості доступних нормативних документів до кількості класів бізнес-процесів. Цей показник показує рівень регламентованості аналізованих бізнес-процесів. Показник керованості характеризує досліджуваний бізнес-процес як регульований нормативними положеннями або нерегульований.

Для оцінки ефективності управління бізнес-процесами за наведеними показниками розроблено моделі двох груп бізнес-процесів із застосуванням стандартів моделювання IDEF та DFD, тобто використовується методологія структурного та проектного аналізу бізнес-процесів, що зумовлено наступними факторами:

Методологія структурного аналізу та проектування бізнес-процесів має основну рису – характеризується ієрархічною структурою моделювання, тобто враховує індекс глибини ієрархії моделі процесу.

Методологія моделювання має ізольовані та виділені елементи, такі як ресурси та контрольні дії, тому під час аналізу діаграми бізнес-процесу ви можете визначити, а потім кількісно визначити ці елементи бізнес-процесу. Це особливо важливо для розрахунку ефективності бізнес-процесів, оскільки дві метрики (ресурси та вплив управління) використовують кількісне значення.

Одним з основних елементів моделювання є власник процесу, який може висловити твердження про ефективність підпорядкованого йому класу бізнес-процесу.

Якщо значення суми коефіцієнтів дорівнює або більше 1, можна вважати, що аналізований бізнес-процес є ефективним. Якщо значення суми коефіцієнтів більше 2,8, можна зробити висновок, що модель бізнес-процесу неефективна.

Кожен ринок – це нестабільна та динамічна система, в якій необхідно якнайшвидше реагувати на будь-які зміни. Тому оптимізація бізнес-процесів

необхідна абсолютно кожній компанії, яка хоче постійно зростати і конкурувати з іншими учасниками ринку.

Оптимізація бізнес-процесів компанії пов'язана з вибором об'єктів оптимізації. Можливими цілями може бути операційна ефективність: обсяг реалізації; оптимізація термінів виробництва; економія часу та витрат. Фінансова ефективність – це вартість кожного підпроцесу з погляду сировинних, трудових та фінансових аспектів; собівартість проданої продукції, втрати та розрахунок економії внаслідок впровадженної технології чи управлінського рішення.

Цей список може бути доповнений додатковими показниками відповідно до цілей оптимізації при реалізації процесного підходу. Оптимізація – це модифікація системи чи об'єктів цієї системи з метою підвищення її ефективності.

Симплексний метод відноситься до процедур чисельної оптимізації і полягає в доповненні цільової функції фіктивними змінними, завдяки чому система обмежень трансформується в систему рівнянь, яку необхідно вирішити, виконавши певну кількість операцій.

Параметризація оптимізаційної задачі полягає у зазначенні критеріїв її оптимальності, змінних параметрів, що використовуються для вибору значень. Для завершення цієї процедури вам необхідно зробити таке:

- визначити межі системи оптимізації. На цьому етапі повинні бути виключені зв'язки між об'єктом оптимізації і навколишнім середовищем, тобто тими факторами які мають незначний вплив на результат;
- вибирати контрольовані змінні, тобто фіксувати постійні коефіцієнти, що відображатимуться в моделі протягом усього процесу оптимізації;
- визначити існуючі обмеження контрольованої змінної з погляду рівності чи нерівності;
- обрати чисельний критерій оптимізації, тобто необхідний до оптимізації показник ефективності;
- проводити зміни цільової функції для досягнення необхідного результату.

Слід зазначити, що, залежно від вашого завдання, можна використовувати два методи оптимізації, а саме:

- методи локальної оптимізації, які зводяться до знаходження локального екстремуму цільової функції. У випадках з унімодальною цільовою функцією ця крайність недвозначна і називається глобальним максимумом або мінімумом, залежно від мети;

- методи глобальної оптимізації, що використовуються при моделюванні багатокритеріальних цільових функцій. У глобальних дослідженнях основним завданням є виявлення тенденцій у спільній поведінці цільової функції.

Також є три основні групи методів оптимізації: стохастичні, детерміновані, комбіновані. За критерієм розмірності допустимі методи оптимізації поділяються на одновимірні та багатовимірні, при використанні кількох змінних та інваріантних змінних.

Також існує кілька методів оптимізації бізнес-процесів, які можна використовувати, крім моделювання:

Платіжна матриця – цей метод дозволяє вибрати найкращий варіант серед кількох пропозицій. Має сенс використовувати його, коли є лише обмежена кількість альтернатив, а результат рішення залежить від того, що відбудеться в майбутньому, що не можна передбачити з абсолютною впевненістю.

Дерево рішень – схематичне представлення проблеми дозволяє розглянути різні напрями дій та можливі результати, щоб порівняти альтернативи. Цей метод можна використовувати у складних ситуаціях, коли одне рішення призводить до іншого.

Прогнозування – тут використовуються накопичений досвід та припущення про майбутнє. Є економічні та соціальні прогнози, а також прогнози технологічного розвитку та конкуренції.

Одна з найчастіших помилок при оптимізації бізнес-процесів – зосередження уваги на психологічно значимих, але об'єктивно незначимих

напрямах діяльності. Ще один недолік запровадження змін – інтуїтивна реорганізація процесів. Джерела вивчення технології оптимізації часто написані складним професійним мовою і незрозумілими формулами. Такі «інструкції» досить складно застосувати до конкретної ситуації.

Адже найчастіша помилка, яка зустрічається практично у будь-якій організації, – це особиста участь топ-менеджменту в оптимізації. Не будучи експертами в тій чи іншій галузі, власники та старші менеджери не завжди можуть ефективно розрахувати обсяг та характер необхідних змін. Крім того, вони витрачають свій час на вирішення цих завдань, які можуть бути використані для реалізації стратегічних цілей.

Висновки до першого розділу

1. Під бізнес-процесом розуміється логічна послідовність виробничих та управлінських дій, спрямованих на отримання доходу та підвищення корисності (цінності) для споживача з урахуванням можливостей організації. Аналіз бібліографічних джерел показує, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю роботи (функції чи операції), їх логічним взаємозв'язком, наявністю як зовнішніх, і внутрішніх вимог.

2. Найважливішою характеристикою бізнес-процесу як економічної категорії є «потік» часових сегментів, що становлять конкретний бізнес-процес від входу до виходу. Другу характеристику можна описати як тісний взаємозв'язок цих потоків, тобто має бути узгодженість у наборі виконуваних дій.

3. Теоретично слід виділити три консолідовані групи методів оптимізації бізнес-процесів: стохастичні, детерміновані, комбіновані. Однак практика цієї роботи насичена особистою участю менеджменту в оптимізації, яку ми спостерігаємо практично у всіх організаціях. З одного боку, оптимізація бізнес-процесів необхідна абсолютно всім компаніям, які хочуть постійно зростати та

конкурувати з іншими гравцями ринку, а з іншого – відволікання завдань стратегічного управління на оптимізацію бізнес-процесів, порушення методології. Доцільно запропонувати вибрати єдиний метод оптимізації, який підходить для обсягу та ринку досліджуваного підприємства, а повне видалення напрямку з процесу оптимізації є ключем до реальних змін та покращень у бізнесі.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ОЛІВІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Олівія»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Олівія» засноване у 1998 році. Юридична адреса підприємства: Дніпропетровська обл., місто Дніпро, Амур-Нижньодніпровський район, вулиця Джузеппе Гарібальді, будинок 2, квартира 333. Ідентифікаційний код в ЄДРПОУ - 30195329.

Головною сферою діяльності підприємства є виробництво електричного устаткування.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Олівія» є: виробництво гідравлічного та пневматичного, підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування, підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів, ремонт обладнання та закупівля запасних частин та ін.

Виробництво продукції здійснюється за європейськими технологіями, що гарантує надійність та високу якість. Підприємство регулярно модернізує обладнання та технологію до кращого, сучасного рівня, тому утеплювальні матеріали відповідають, а подекуди і перевищують, очікуванням споживачів та вимогам нормативних документів.

Окрім виробництва власної продукції, компанія «Олівія» постачає на ринок України запасні частини та обладнання від провідних закордонних виробників.

ТОВ «Олівія» бере участь в регіональних та всеукраїнських виставках та конкурсах, де демонструє свої найкращі досягнення у виробництві.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Олівія» наведені в таблиці 2.1, вони розраховані на основі даних фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Олівія» за період 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2018р., +, -	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	21199,6	32076,0	24194,0	+2994,4	+14,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14561,2	20098,0	15125,0	+563,8	+3,9
Валовий прибуток, тис. грн.	6638,4	11978,0	9069,0	+2430,6	+36,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1825,2	3890,0	2442,0	+616,8	+33,8
Середня вартість активів, тис. грн.	18347,7	25138,5	30906,5	+12558,8	+68,4
Облікова чисельність персоналу на кінець року, осіб	52	55	59	+7	+13,5

Дані таблиці свідчать, що у 2019 р., порівняно із 2018 р., на підприємстві зросли обсяги чистого доходу, однак у 2020 р., внаслідок зниження платоспроможного попиту населення, чистий дохід почав знижуватися. У 2020 р. він становив 24194,0 тис. грн., що на 14,1 % більше, ніж у 2018 р., проте на 24,6 % менше, ніж у 2019 р. Про зниження попиту на продукцію ТОВ «Олівія» свідчить зростання обсягів нереалізованої готової продукції підприємства на кінець року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Частка нереалізованої продукції в структурі активу балансу ТОВ «Олівія» за період 2018-2020 рр.

Актив балансу	На 1.01.2019 р.		На 1.01 2019 р.		Абсол. відхилення, тис. грн.	Темп зміни, %
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку		
Вартість активів	22223,6	100,0	33760,0	100,0	+11536,4	151,9
в тому числі:						
Оборотні активи	16552,1	74,5	28197,0	83,5	+11644,9	170,4
з них готова продукція	6486,0	29,2	12553,0	37,2	+6067,0	193,5

На кінець 2018 р. на складах підприємства залишалось нереалізованої продукції на суму 6486,0 тис. грн., а її частка в структурі активів становила 29,2 %. На кінець 2020 р. вартість нереалізованої продукції дорівнювала 12533,0 тис. грн., а її частка в структурі активів збільшилась до 37,2 %. При цьому темпи зростання залишків нереалізованої продукції на підприємстві становлять 193,5 %, тоді як темпи зростання активів – 151,9 %, а темпи зростання оборотних активів – 170,4 %.

Облікова чисельність штатних працівників ТОВ «Олівія» на кінець 2020 року становила 59 осіб, що на 7 осіб більше, ніж у 2018 році. Аналіз руху персоналу проведено в табл. 2.3 з використанням таких показників, як «коефіцієнт обороту персоналу за наймом; коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям; коефіцієнт плинності кадрів» [42].

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	49	52	55
Прийнято працівників, осіб	5	6	7
Вибуло працівників	2	3	3
у т. ч.: з причин скорочення штатів	-	-	-
за власним бажанням	2	3	3
звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни	-	-	-
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року, осіб	52	55	59
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	54	57
Коефіцієнт обороту персоналу за наймом	0,102	0,115	0,127
Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	0,041	0,058	0,055
Коефіцієнт плинності кадрів	0,041	0,058	0,055

Як свідчать розрахунки, коефіцієнт обороту персоналу за наймом у 2018 році становив 0,10, а в 2020 році – 0,12. Така динаміка означає, що на підприємстві поступово збільшується кількість робочих місць. Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям зменшується, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт плинності кадрів дорівнює коефіцієнту обороту персоналу за вибуттям. У 2020 році лише 5,45 % персоналу (3 особи) звільнилось за власним бажанням. Отже на підприємстві низькою є плинність кадрів. Більш наочно динаміка показиків руху персоналу ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр. наведено на рисунку 2.1.

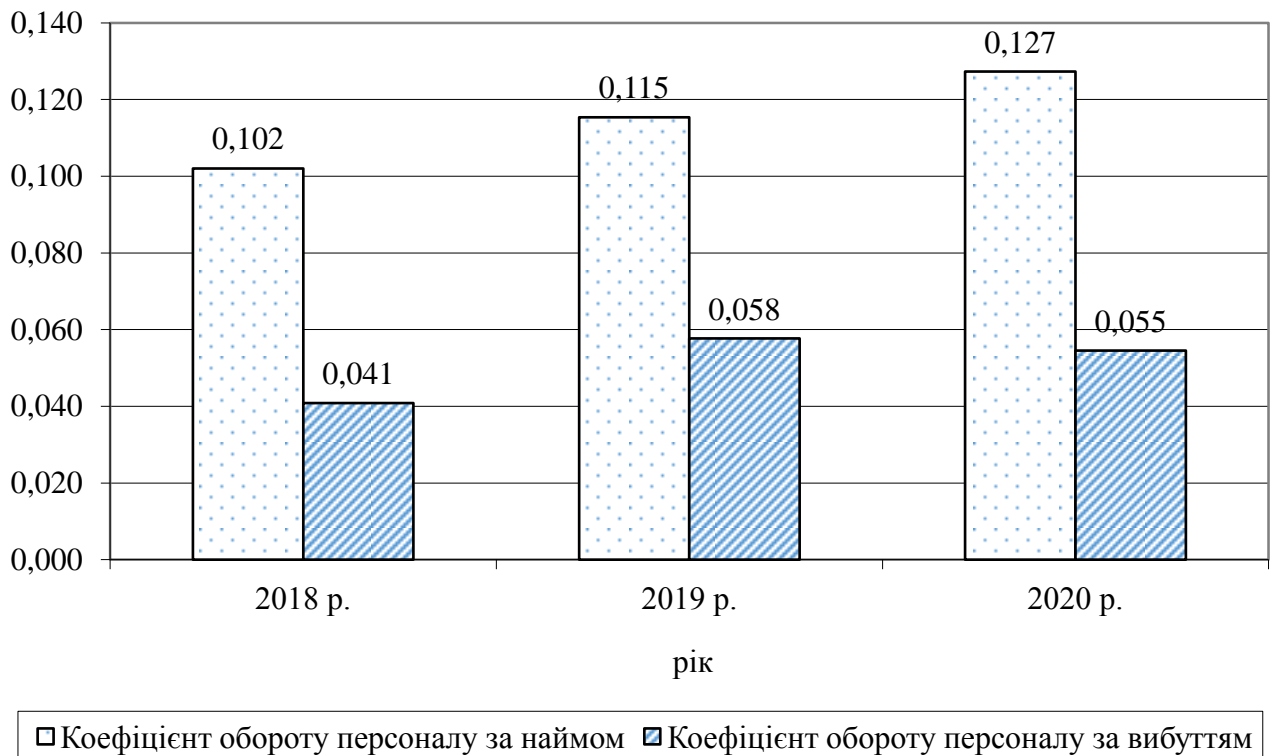


Рисунок 2.1 – Динаміка показиків руху персоналу ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

Вивчення системи оцінки роботи персоналу показало, що основною формою оцінки персоналу ТОВ «Олівія» є атестації працівників, які проводяться 1 раз в 2 роки.

Результативним показником ефективності кадрової політики та роботи менеджера з персоналу є показник продуктивності праці, який обчислюється відношенням чистого доходу від реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників (табл. 2.4).

Розрахунки показали, що у 2018 р. одним працівником в середньому було створено 415,7 тис. грн. чистого доходу, а в 2020 р. показник продуктивності праці становив 424,5 тис. грн., що на 8,8 тис. грн., або на 2,1% більше.

Таблиця 2.4 – Продуктивність праці у ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсол. відхилення 2020 р. від 2018 р., +/-	2020 р. у % до 2018 р.
Чистий дохід, тис. грн.	21199,6	32076,0	24194,0	+29944	114,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	54	57	+6	111,8
Продуктивність праці, тис. грн.	415,7	594,0	424,5	+ 8,8	102,1

Проте, у порівнянні із 2019 роком, відбулося зниження показника продуктивності праці, що вказує на зниження ефективності використання робочої сили. Це вимагає від керівництва підприємства посилення ролі менеджменту персоналу.

На рисунку 2.2 наведено динаміку чистого доходу та продуктивності праці в ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

Таким чином, оцінка кадрової політики ТОВ «Олівія» засвідчила, що в цілому її можна вважати задовільною. Проте, слід відмітити деякі недоліки управління персоналом на підприємстві, зокрема: використання недостатньо сучасних методів відбору кадрів; слабкість системи оцінки результатів праці

співробітників, відсутність плану розвитку кар'єри працівників, а також відсутність систематизованої програми професійного навчання персоналу.

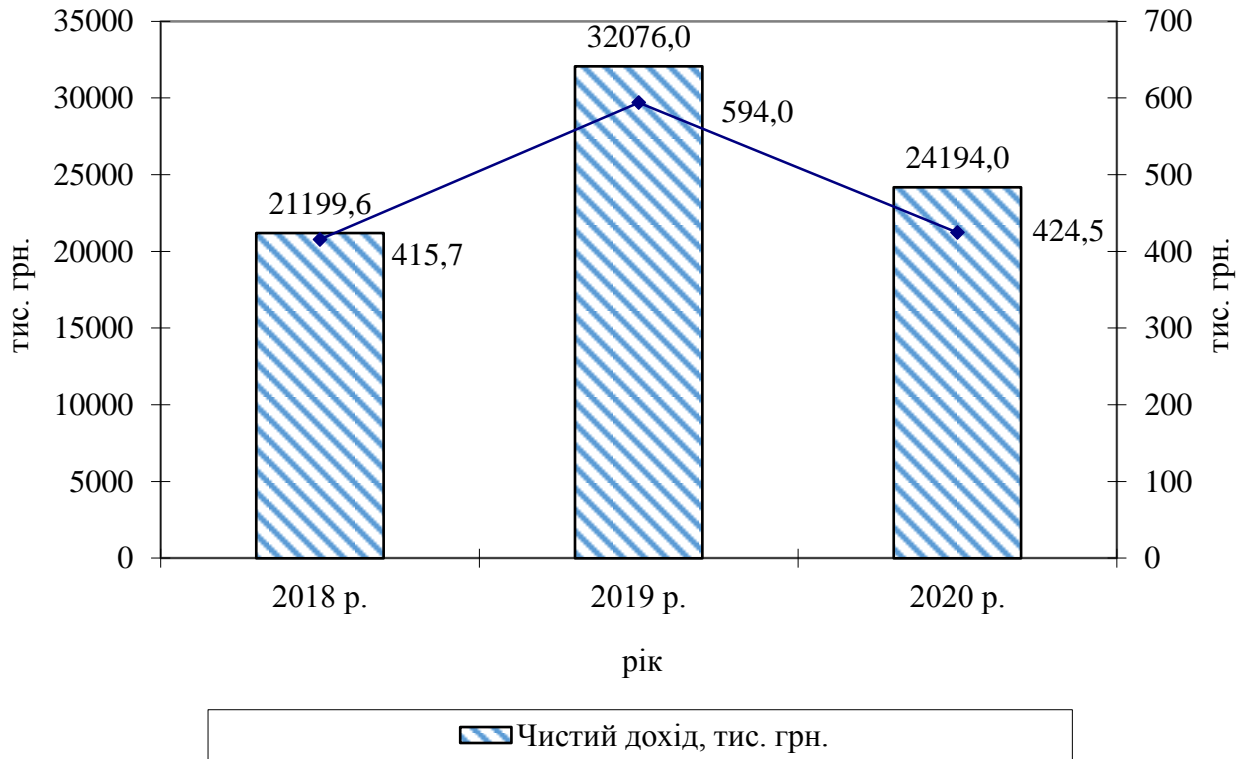


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та продуктивності праці в ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

З кожним роком підприємство згідно із затвердженою стратегією розвитку розширює обсяги своєї діяльності, відповідно до цього відбувається і збільшення кількості працівників. Середньооблікова чисельність працівників у 2020 р. становила 59 осіб, що на 7 працівників більше, ніж у 2018 р.

Динаміка чистого прибутку підприємства відображена на рисунку 2.3.

Чистий прибуток «Олівія» склав у 2020 р. 2442,0 тис. грн., що на 33,8 % більше, ніж у 2018 р. і, водночас, на 37,2 % менше, ніж у 2019 р. Отже, щодо його зміни спостерігається тенденція, аналогічна зміні чистого доходу.

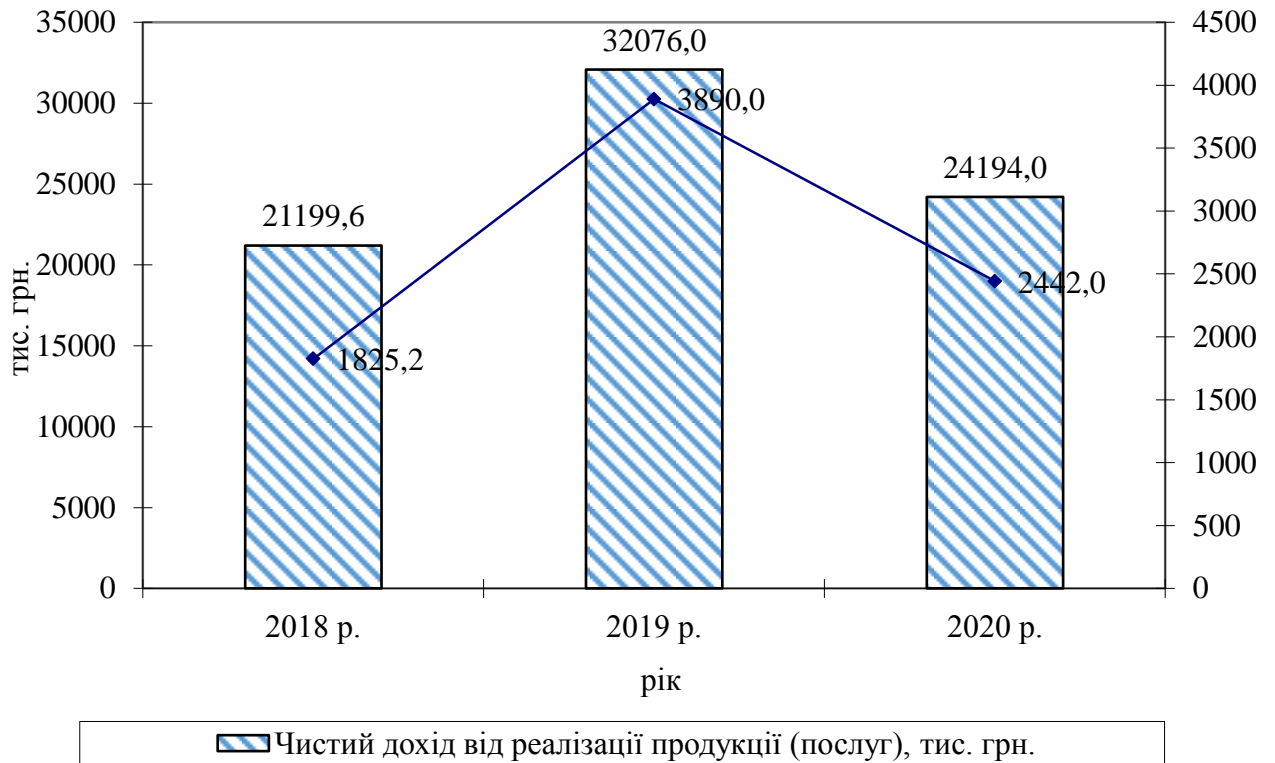


Рисунок 2.3 – Динаміка результативних показників діяльності ТОВ «Олівія» за період 2018-2020 рр., тис. грн.

В таблиці 2.5 наведено основні показники, що характеризують прибутковість діяльності ТОВ «Олівія» за період 2018-2020 років.

Рентабельність активів розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості активів підприємства. Цей коефіцієнт показує, скільки гривень чистого прибутку приносить 1 гривня активів. Відмітимо що, рентабельність активів ТОВ«Олівія» становила у 2020 році 7,9 %, що на 2,0 відсоткових пункти нижче, ніж у 2018 році.

Рентабельність власного капіталу дозволяє визначити ефективність використання капіталу, інвестованого власниками. У порівнянні із 2018 роком рентабельність власного капіталу ТОВ «Олівія» зменшилась на 2,9 відсоткових пунктів і склала у 2020 році 15,2 %.

Таблиця 2.5 – Показники прибутковості ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2018р., +, -
Чистий дохід, тис. грн.	21199,6	32076,0	24194,0	+2994,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	14561,2	20098,0	15125,0	+563,8
Валовий прибуток, тис. грн.	6638,4	11978,0	9069,0	+2430,6
Чистий прибуток, тис. грн.	1825,2	3890,0	2442,0	+616,8
Середньорічна вартість, тис. грн.:				
активів	18347,7	25138,5	30906,5	+12558,8
власного капіталу	10064,4	12922,0	16088,0	+6023,6
Рентабельність, %				
активів	9,9	15,5	7,9	-2,0
власного капіталу	18,1	30,1	15,2	-2,9
продажів	8,6	12,1	10,1	+1,5

Рисунок 2.4 ілюструє проведені в таблиці розрахунки.

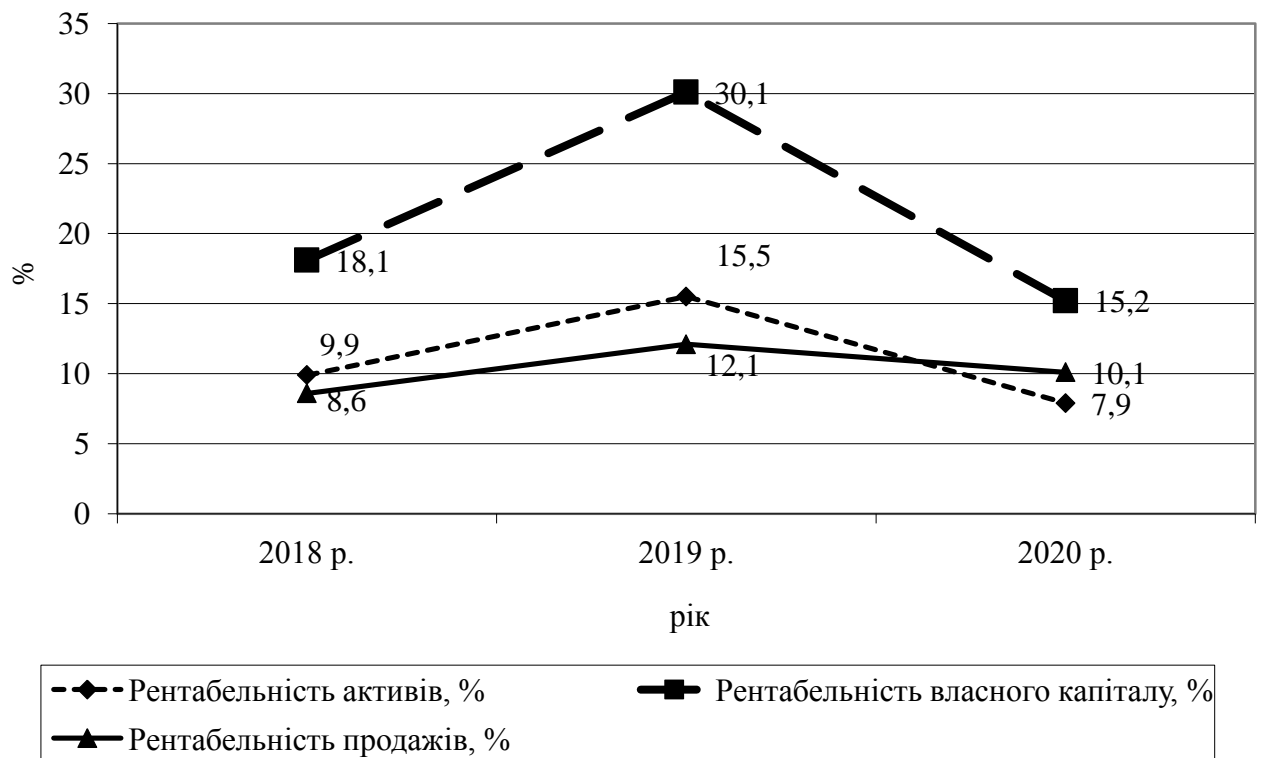


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Олівія» за період 2018-2020 рр., %

Рентабельність продажів визначається як співвідношення чистого прибутку та виручки від реалізації продукції (надання послуг). Цей показник збільшився у порівнянні із його значенням у 2018 році (на 1,5 відсоткових пунктів).

Для аналізу ефективності господарської діяльності важливим є розрахунок суми витрат у розрахунку на 1 грн. доходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Витрати у розрахунку на 1 грн. доходів ТОВ «Олівія» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Всього операційних доходів, тис. грн.	23664,1	33685,0	27562,0	116,5
Всього операційних витрат, тис. грн.	21754,5	29664,0	25115,0	115,4
Сума витрат у розрахунку на 1 грн. доходів, грн.	0,92	0,88	0,91	98,9

Розрахунки показують, що у ТОВ «Олівія» у 2019 році витратність виробництва зменшилась: для отримання 1 гривні доходів у 2018 році здійснювались витрати на суму 0,92 грн., а у 2019 році цей показник зменшився – до 0,88 грн. Проте, у 2020 році знову відбулося зростання показника до 0,91 грн. Більш наочно динаміка суми витрат у розрахунку на 1 грн. доходів наведено на рисунку 2.5.

Зростання суми витрат у розрахунку на 1 грн. доходів в 2020 році проти попереднього року свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства. Основною причиною цього є зростання вартості сировини та матеріалів, яка зросла, за період, що аналізується, на 70,5 %.

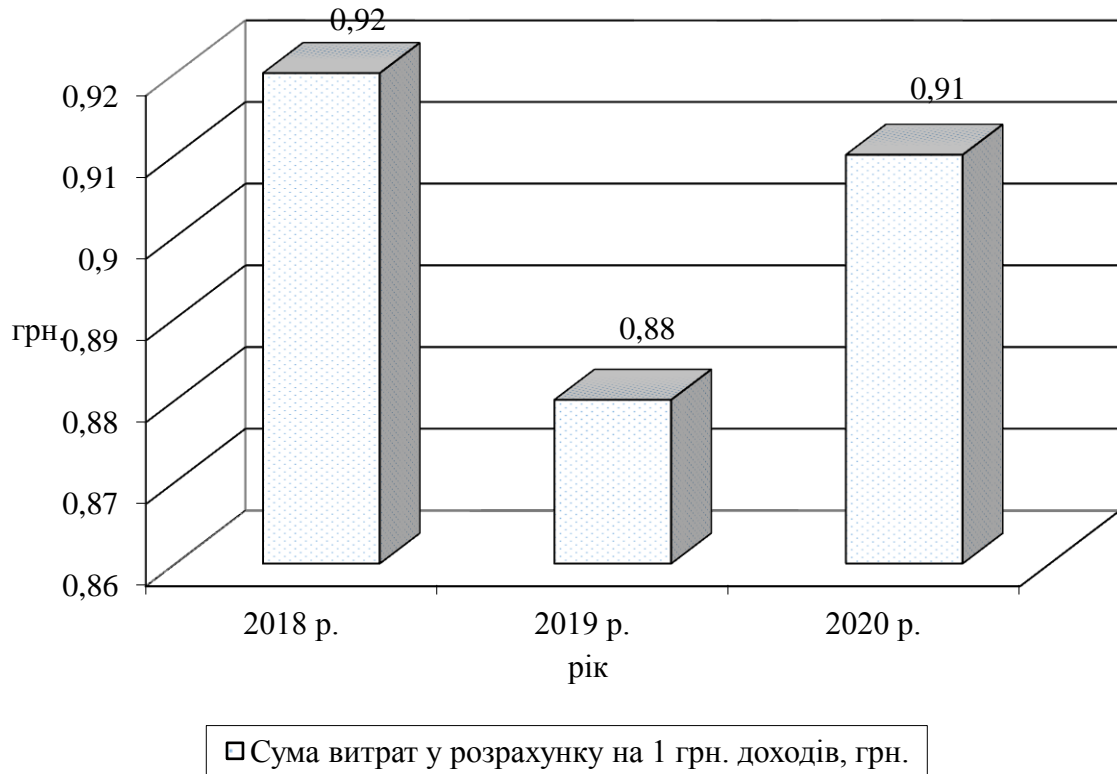


Рисунок 2.5 – Динаміка суми витрат у розрахунку на 1 грн. доходів ТОВ «Олівія» за період 2018-2020 рр., грн.

Таким чином, оцінка господарської діяльності ТОВ «Олівія» показала, що на підприємстві за період 2018-2020 років зросли обсяги чистого доходу, валового та чистого прибутку. Однак у 2020 році, внаслідок зниження платоспроможного попиту населення, чистий дохід почав знижуватися. Негативна динаміка показників рентабельності активів та власного капіталу засвідчила про зниження ефективності використання наявних ресурсів.

2.2. Оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства

Зовнішнє бізнес-середовище – це сукупність активних учасників та сил, які діють поза бізнесом та впливають на здатність керівництва встановлювати та підтримувати відносини з цільовими клієнтами для успішної співпраці.

Мікросередовище представлене факторами, з якими компанія безпосередньо взаємодіє і може на них впливати. Чинники у безпосередньому діловому середовищі включають споживачів, постачальників, конкурентів, ринкових посередників, послугами яких підприємство користується у межах своєї діяльності, і навіть різні контактні групи, тобто ринок та соціальні інститути, які мають певний інтерес до підприємства (фінансові установи, функціональні державні органи, ЗМІ, державні органи тощо.).

Проаналізуємо їх вплив на діяльність ТОВ «Олівія».

Аналіз споживачів та цільових контактних груп. Споживачами продукції ТОВ «Олівія» є виробничі підприємства Дніпра та інших регіонів України, підприємства роздрібної торгівлі, підприємства громадського харчування. Щодо окремих елементів номенклатури продукції компанії (запчастини до обладнання), усі промислові підприємства країни можуть розглядатися як потенційні споживачі. За час своєї діяльності ТОВ «Олівія» працювало над кількома проектами на замовлення муніципальної влади.

Список інституційних споживачів є комерційною таємницею компанії і не може бути розкритим в нашій дипломній роботі.

Споживчі компанії купують продукцію на складі у Дніпрі чи через розгалужену торговельну мережу регіональних агентів. Споживачами ТОВ «Олівія» також є фізичні особи, які мають можливість придбати продукцію компанії, а також у торговельних точках Дніпра та Запоріжжя.

Аналізуючи споживачів компанії, варто виділити постійний попит на продукцію ТОВ «Олівія» та тенденцію їх збільшення за рахунок переведення українського промислового виробництва на європейські стандарти якості.

Вплив на діяльність компанії з боку зовнішнього середовища можливий при зміні наступних факторів:

- кількість банківських установ у регіоні, терміни укладання кредитних договорів, умови кредитування;

- ставлення (інтерес) ЗМІ до компанії, їх готовність публікувати інформацію про компанію та продукцію, умови розміщення реклами;

- законодавство про оподаткування, захист прав споживачів, регулювання цін, стандартизації та сертифікації;

- тарифи на послуги зв'язку, обслуговування комп'ютерної техніки;

- відношення державних органів до підприємства та ін.

ТОВ «Олівія» використовує у своєму бізнесі велику кількість різних матеріалів та комплектуючих, тому список постачальників у компанії досить довгий. Аналіз рівня та ефективності договірної політики ТОВ «Олівія» оцінювалася за допомогою картки постачальника (рис. 2.6).

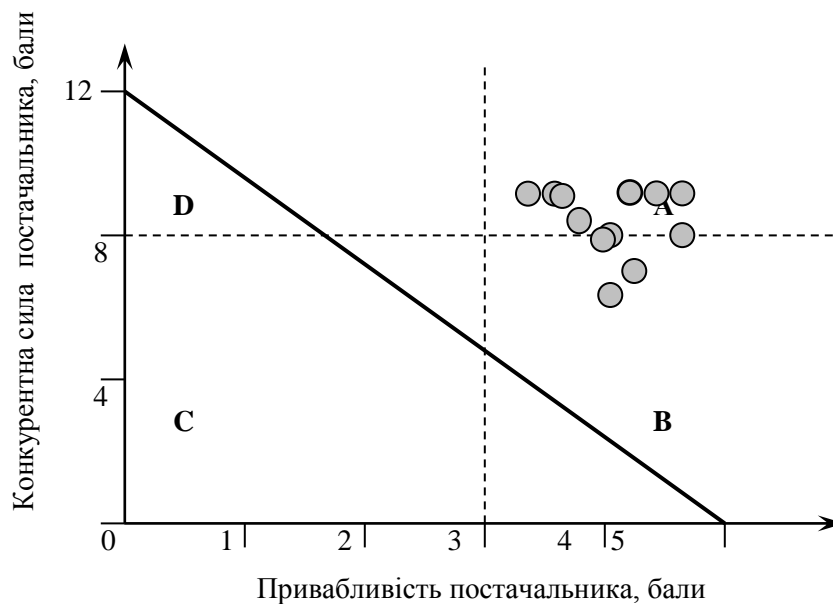


Рисунок 2.6 – Карта постачальників ТОВ «Олівія»

Висока концентрація постачальників у секторі «А» гарантує, що компанія продовжуватиме користуватися стабільною ринковою активністю в майбутньому. Постачальники сектора «С» не становлять інтересу для компанії, оскільки комерційні відносини з ними не гарантують стабільного функціонування компанії.

Постачальники секторів «В» або «D» байдужі до компанії. Ділові відносини з такими постачальниками можуть викликати певні проблеми у компанії.

Рис. 2.6 демонструє, що переважна більшість (9 із 12) проаналізованих постачальників перебувають у секторі «А», тобто. мають високі значення за обома параметрами. Три інших провайдери максимально близькі до сектора «А», але підпадають під сектор «В», який характеризується високим рівнем привабливості та низькою конкурентоспроможністю. Найбільш конкурентоспроможними постачальниками є ті, які знаходяться у безпосередній близькості від ТОВ «Олівія», тоді як іноземні постачальники товарів є більш привабливими. Отже, ми можемо зробити висновок, що поточна контрактна політика ТОВ «Олівія» є розумною та ефективною.

Вплив посередників на діяльність компанії визначається їх здатністю «торгуватися» (тобто визначати ціну, за якою вони погоджуються перепродати товари компанії). Дохід компанії також визначається динамікою цін на посередницькі послуги. у свою чергу, завжди є вибір: по-перше, скористатися послугами посередників або організувати власну керовану мережу, по-друге, які посередники (типи) мають бути включені у продаж і за яких умов.

Конкурентний аналіз. Якщо ви знаєте своїх конкурентів, їхні слабкі та сильні сторони, стратегії та тактику їхньої поведінки, ви можете створити умови для успішної конкуренції. У учасників є характеристики, які необхідно досягти чи перевершити. Якщо це неможливо, слід використовувати обхідні шляхи, що не торкаються інтересів конкурента.

Процес оцінки діяльності конкуруючих компаній ТОВ «Олівія» складається з наступних етапів: виявлення та збір інформації про всіх існуючих та потенційних конкурентів; оцінка всіх потенційних конкурентів та виявлення найбільш активних; визначення стратегії активних конкурентів; оцінка конкурентоспроможності активних конкурентів.

Аналізуючи конкурентів, ми можемо сказати, що ТОВ «Олівія» займає високе місце серед активних конкурентів з продажу, якості, ціни та асортименту продукції. Якість товарів та послуг гарантується постачанням від офіційних виробників та кваліфікованим персоналом, а тому ціна залежить від цих умов. Сьогодні споживачі отримують більше задоволення від вживання якісного продукту за розумною ціною. Таким чином, конкурентна стратегія компанії полягає в тому, щоб пропонувати споживачам якісну продукцію за доступними цінами та широкий спектр товарів та послуг.

Постачальник повинен знати, чого він від нього очікує, і мати підходящу основу для виконання необхідних робіт. Обсяг його відповідальності необхідно щоразу визначати. Угода з постачальником сприяє загальному успіху.

Партнери (постачальники, посередники, компанії, професійно виконують певні функції (аутсорсинг), контактні групи), які надають компанії ресурси, необхідні для виробництва певних товарів та послуг, значною мірою залежать від нормального функціонування підприємства. Вибираючи партнерів, необхідно знати їхню надійність, якість та ціни на пропоновану ними продукції (послуг). Необхідно знати, чи партнер не співпрацює з конкурентами, а також наскільки він оперативний і гнучкий у своїй роботі. Компанія має дізнатися про існуючих та потенційних партнерів та налагодити з ними взаємовигідну, конструктивну співпрацю, можливо, на договірній основі.

Для аналізу ступеня та характеру впливу факторів найближчого оточення компанії на її діяльність складемо таблицю 2.7.

Отже, вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Олівія» є вигідним для компанії.

Аналіз довкілля – це процес, з якого компанія може контролювати зовнішні чинники, що впливають неї, з метою виявлення можливостей і ризиків.

Оцінка впливу зовнішнього середовища на ТОВ «Олівія» проводиться за такими параметрами:

- оцінка змін, що впливають різні аспекти поточної стратегії. Виявлення факторів, що загрожують поточній стратегії компанії. Встановлення факторів, які надають бізнесу більші можливості для досягнення спільних цілей.

Таблиця 2.7 - Оцінка впливу факторів безпосереднього оточення підприємства

Фактори впливу	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+,-)	Оцінка впливу фактора
1. Споживачі і контактні аудиторії:			
- високий ступінь прихильності покупців до товарів фірми	2	+1	+2
- обмежена можливість вибору інших продавців	2	+1	+2
- висока чутливість покупців до реклами та заходів щодо стимулювання збуту	2	+1	+2
- збільшення потенційного попиту внаслідок росту економіки цільових галузей	1	+1	+1
- низька платоспроможність споживачів	3	-1	-3
- спрощення процедури і покращання умов кредиту	1	+1	+1
- тиск з боку податкової адміністрації та органів стандартизації	2	-1	-2
- позитивне ставлення (інтерес) ЗМІ до підприємства	2	+1	+2
РАЗОМ:			+5
2. Конкуренти:			
- поява нових активних конкурентів на ринку	1	-1	-1
- підсилення тиску з боку конкурентів	1	-1	-1
- відсутність вхідних бар'єрів до цільового ринку	1	-1	-1
- висока привабливість ринку для конкурентів	1	-1	-1
- висока маркетингова активність конкурентів	1	-1	-1
РАЗОМ:			-5
3. Постачальники та посередники:			
- добре відпрацьовані схеми роботи з постачальниками та посередниками	3	+1	+3
- сприятливі умови та строки постачання	2	+1	+2
- довгострокові угоди з постачальниками на вигідних умовах	1	+1	+1
- збільшення контролю над постачальниками та посередниками	2	+1	+2
- збільшення числа потенційних постачальників	1	+1	+1
- підсилення конкурентного тиску з боку постачальників	2	-1	-2
- підвищення цін на поставки імпортованих товарів внаслідок змін в митному законодавстві	2	-1	-2
РАЗОМ:			+5
Вплив мікросередовища:			+5

- аналіз факторів зовнішнього середовища дає компанії час, щоб передбачити можливості, розробити план дій у надзвичайних ситуаціях та розробити стратегії, які перетворюють загрози на вигідні можливості.

- аналіз зовнішнього середовища компанії починається з аналізу макросередовища компанії на основі аналізу багатофакторних систем (PEST-аналіз).

На нашу думку, виконання PEST-аналіз для ТОВ «Олівія» дозволить нам чіткіше визначити зовнішні загрози та можливості, характерні для цієї галузі. За результатами ми можемо визначити основні напрями ефективного розвитку компанії.

Результати аналізу представлені у таблиці. 2.8.

Тому для оцінки зовнішнього середовища ТОВ «Олівія» було обрано такі фактори:

- політика: нестабільність чинного законодавства; наявність екологічного законодавства; державне регулювання галузі; державна податкова політика.

- економічний: економічний стан країни; рівень інфляції; інвестиційний клімат у промисловості; монополія у промисловості; ціна на енергоносії.

- соціальні: демографічні фактори; імідж компанії; рівень доходів населення; рівень публічності та зв'язків із громадськістю; можлива зміна споживчих переваг.

- технологічні: впровадження нових технологій; фінансування досліджень; ліцензування, одержання патентів; захист інтелектуальної власності.

Майже всі ці чинники було визнано експертами дестабілізуючими, тобто такими що негативно впливають на розвиток компанії. Тільки 4 фактори були визначені як стабілізатори, у тому числі:

- наявність у країні екологічного законодавства, що зобов'язує компанію оновлювати основні фонди та впроваджувати нові технології, що завдають меншої шкоди навколишньому середовищу. Цей фактор визначений як найважливіший серед факторів, що стабілізують, його інтегральне значення становить 13,33.

Таблиця 2.8 - PEST-аналіз ТОВ «Олівія»

Фактори	Вагомість	Ступінь впливу				±	Інтегральна оцінка «+»	Інтегральна оцінка «-»
		1 експерт	2 експерт	3 експерт	середнє			
1. ПОЛІТИЧНІ								
Нестабільність чинного законодавства	2	7	6	7	6,67	-		-13,33
Природоохоронне законодавство	2	7	7	6	6,67	+	13,33	
Проведення виборів	2	6	5	6	5,67	-		-11,33
Державне регулювання галузі	3	9	8	9	8,67	-		-26,00
Податкова політика держави	1	4	4	5	4,33	-		-4,33
2. ЕКОНОМІЧНІ								
Економічна ситуація у державі	3	9	9	8	8,67	-		-26,00
Рівень інфляції	3	10	9	9	9,33	-		-28,00
Інвестиційний клімат у галузі	3	9	10	9	9,33	-		-28,00
Монополізм у галузі	1	5	7	5	5,67	+	5,67	
Ціни на енергоресурси	2	6	8	7	7,00	-		-14,00
3. СОЦІАЛЬНІ								
Демографічні чинники	2	7	7	8	7,33	-		-14,67
Імідж підприємства	2	6	7	6	6,33	-		-12,67
Рівень доходів населення	3	10	10	9	9,67	-		-29,00
Рівень реклами та PR	1	4	6	5	5,00	-		-5,00
Зміна переваг споживачів	1	3	4	3	3,33	-		-3,33
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ								
Впровадження нових технологій	3	9	9	8	8,67	-		-26,00
Фінансування досліджень	2	7	8	7	7,33	-		-14,67
Ліцензування, отримання патентів	2	6	7	6	6,33	+	12,67	
Захист інтелектуальної власності	1	4	4	4	4,00	+	4,00	

- монополія компанії у галузі. Оскільки ТОВ «Олівія» є великим постачальником обладнання на інжиніринговому ринку Дніпра, ризик програти в конкуренції немає. Інтегральний рейтинг цього фактора – 5,67.

- отримання ліцензій та патентів на винаходи. Одна з місій компанії, закріплених у статуті, полягає у створенні нових ефективних технологій за допомогою досліджень та розробок з метою збереження всіх типів ресурсів та забезпечення безпеки навколишнього середовища у екстремальних умовах. На сьогоднішній день компанія запустила у виробництво 2 розробки, деякі з яких не мають аналогів в Україні. Цей фактор визначений як другий за значущістю серед факторів, що стабілізують, його інтегральне значення становить 12,67.

- захист інтелектуальної власності. Враховуючи функціонування ЦБ компанії, що триває, цей фактор є обов'язковим для компанії. Отримана оцінка цього фактора складає 4,00.

Проте більшість факторів зовнішнього середовища компанії, як і раніше, дестабілізують діяльність ТОВ «Олівія». При цьому найбільшу небезпеку для компанії становлять економічні фактори (сума інтегральних оцінок за цим показником – 90,33). Політичні чинники менш небезпечні; сума балів, включених до цієї групи, становить – 41,67. Ще слабкіший вплив мають соціальні та технологічні фактори – сума для цих груп становить 35,33 та 24,00 бала відповідно. Усе це свідчить, що зовнішнє середовище загалом несприятливе для ТОВ «Олівія».

Найбільш небезпечним із дестабілізуючих факторів експерти назвали рівень низьких доходів. Інтегральна оцінка за цим фактором склала – 29,00. Комплексна оцінка двох факторів, таких як висока інфляція в країні та несприятливий інвестиційний клімат виявилася дещо нижчою – оцінка для цих двох факторів була -28.00.

Три фактори одночасно мають інтегровану оцінку -26,00. До них можна віднести складну економічну ситуацію в країні, недостатнє впровадження нових технологій і державне регулювання галузі.

Несприятлива демографічна ситуація у країні і недостатнє державне фінансування досліджень також мають значний вплив на діяльність компанії (комплексна оцінка цих факторів: -14,67). Ціни на енергоносії також істотно негативно впливають на її діяльність (комплексна оцінка -14,00).

Такі фактори, як нестабільність чинного законодавства (комплексний бал – 13,33), індекс компанії, недостатньо привабливий для споживачів (комплексний бал –12,67) та вибір у країні (комплексний бал – 11), меншою мірою впливають на стабільне функціонування ТОВ «Олівія». Найменш впливовими дестабілізуючими факторами були неефективна реклама та зв'язки з громадськістю, фіскальна політика уряду та можливі зміни у перевагах споживачів (комплексні оцінки -5,00, -4,33 та -3,33, відповідно).

З'ясувалося, що діяльність ТОВ «Олівія» найбільше залежить до зовнішніх загроз (сума - 42,34), а найбільш небезпечним фактором є несплата за послуги, що надаються споживачам. Як відомо, гроші, що сплачуються споживачами, становлять основну частину загального доходу компанії, тому невивплата є запорукою подальшого застою у її розвитку. Через нестабільність законодавчої бази та зростаючих вимог споживачів до якості запропонованої продукції ці фактори були дещо менш важливими. Демографічні та політичні чинники були найменш важливими у цьому блоці.

Дещо менше позначаються слабкі сторони цієї компанії на роботі ТОВ «Олівія» (сума – 37,00). На думку експертів, найбільша проблема – це значне зношування основних засобів компанії. Це призводить до збільшення плати за надані послуги при одночасному зниженні якості. Другим за значимістю фактором у цьому блоці стало недостатнє впровадження нових технологій у виробничий процес. Це, у свою чергу, призводить до того, що послуги виявляються не на рівні

сучасних вимог споживача. Ще меншими були низька прибутковість підприємства міста і низька вести. І, нарешті, на думку експертів, такий фактор, як довіра споживачів до бізнесу, має найменшу вагу серед усіх перерахованих вище.

Ще менший вплив на діяльність компанії мають сильні сторони ТОВ «Олівія» (сума – 34,00). На думку експертів, сила ТОВ «Олівія» – у стабільності попиту на послуги. думку експертів, фактори, які можуть найбільше вплинути на роботу ТОВ «Олівія», - це насамперед впровадження нових технологій у виробничий процес (варто пам'ятати, що цей фактор був одним із основних слабких місць компанії). У цьому блоці дещо менш важливим є розширення спектру послуг. Експерти визначили використання потенціалу державно-приватного партнерства та використання передової практики з інших регіонів та країн як менш важливі фактори.

Підсумовуючи, можна сказати наступне:

- оцінка сильних сторін ТОВ «Олівія» вище оцінки можливостей компанії, тобто компанія має знайти додаткові можливості для свого розвитку – потенціал дозволяє;

- водночас, рейтинг сильних сторін ТОВ «Олівія» нижчий, ніж рейтинг загрози, що вказує на несприятливу зовнішню атмосферу. І тут необхідно знайти ефективні методи нейтралізації цих загроз роботі підприємства;

- оцінка слабких сторін перевершує оцінку можливостей. Це свідчить, що несприятливі чинники у роботі компанії частково заважають реалізації її потенційних перспектив. Тому бажано знайти методи вирішення проблем, що накопичилися, або хоча б мінімізувати їх вплив на роботу ТОВ «Олівія»;

- оцінка слабких сторін нижче за оцінку загроз. Це говорить про те, що компанії терміново необхідно знайти розв'язання проблем, оскільки вони не тільки уповільнюють її розвиток, але й уразливі для екологічних небезпек;

Для ефективного вирішення наявних проблем необхідно не лише враховувати рівень управління кожної окремої ланки у цій системі. Вирішення

проблем має стати пріоритетом уряду, тому що, якщо справи підуть такими темпами, ми скоро опинимося на межі технологічної катастрофи.

Тепер ми можемо збудувати SWOT-матрицю: (Таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця SWOT ТОВ «Олівія»

	Можливості: Активне впровадження нових технологій Збільшення переліку надаваних послуг Використання передового досвіду інших регіонів та країн Використання потенціалу приватно-державного партнерства	Загрози: Нестабільність законодавчої бази Політична нестабільність в країні Негативні демографічні процеси Ріст вимог споживачів до якості надаваних послуг Несплата споживачів за послуги
Сильні сторони: Відносна стабільність попиту на послуги Наявність програми ресурсозбереження Наявність системи надання субсидій громадянам кваліфікації кадрів Розвинена мережа послуг	Подальше впровадження нових технологій, особливо ресурсозберігаючих Підвищення привабливості для споживачів послуг, що надаються підприємством	Подальше використання та удосконалення механізму субсидювання Проведення заходів з приводу підвищення свідомості громадян і усвідомлення необхідності сплачувати за спожиті послуги
Слабкі сторони: Високий рівень зносу основних фондів Низький рівень запровадження нових технологій Невисокий рівень прибутковості Невисокий рівень довіри населення Низька заробітна плата	Термінове оновлення основних фондів Проведення заходів із покращення іміджу підприємства Підвищення привабливості підприємства для працівників - дійсних і потенціальних	Розробка комплексної загальнодержавної програми ефективного вирішення проблем Проведення заходів із покращення іміджу підприємства Підвищення якості надаваних послуг

Спільний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають конкурентну перевагу, показує, що ТОВ «Олівія» перебуває у досить невідному становищі. З року в рік збільшується знос основних фондів, знижується довіра

населення, практично не використовуються нові технології, населення незадоволене якістю послуг та порушує платіжну дисципліну.

Така ситуація характерна не тільки для ТОВ «Олівія», але й для всього сектора національної економіки. Тому вирішення цієї проблеми має бути комплексним на національному рівні. Що стосується рекомендацій досліджуваної компанії, то слід зазначити, що ТОВ «Олівія» насамперед має звернути увагу на оновлення основних засобів, оскільки ця проблема є критичною для компанії. Тому ми вважаємо запровадження нових технологій, особливо з урахуванням ресурсозбереження, центральною проблемою та основним завданням ТОВ «Олівія».

2.3. Організація інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємства

Швидкі зміни в технологіях, ринках та потребах клієнтів, з одного боку, та постійна складність завдань управління у поєднанні зі зростанням інформаційних потоків, що поєднують структуровану та неструктуровану інформацію з різних джерел, з іншого боку, «змушують сучасне підприємство приділяти увагу інформаційно-інформаційним ресурсам підприємства» [51, с. 14].

Загальні інформаційні ресурси ТОВ «Олівія» включають не тільки інформацію про об'єкт або явище, але й інші засоби, необхідні для перетворення вхідної інформації на вихідну, а саме: комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, фахівців з інформації (аналітики, системні програмісти, адміністратори баз даних), інструменти підтримки, бази даних та інформація. Ми також пропонуємо додати до цього списку такі речі, як інструменти зв'язку, інструменти мережної підтримки, інструменти підтримки прийняття рішень та шаблони.

Тому при використанні інформації управління бізнес-процесами пропонується розглядати кожен із цих елементів як інформаційний ресурс, який виробляє інформацію та керує нею.

На рис. 2.7 ми склали схему взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія».

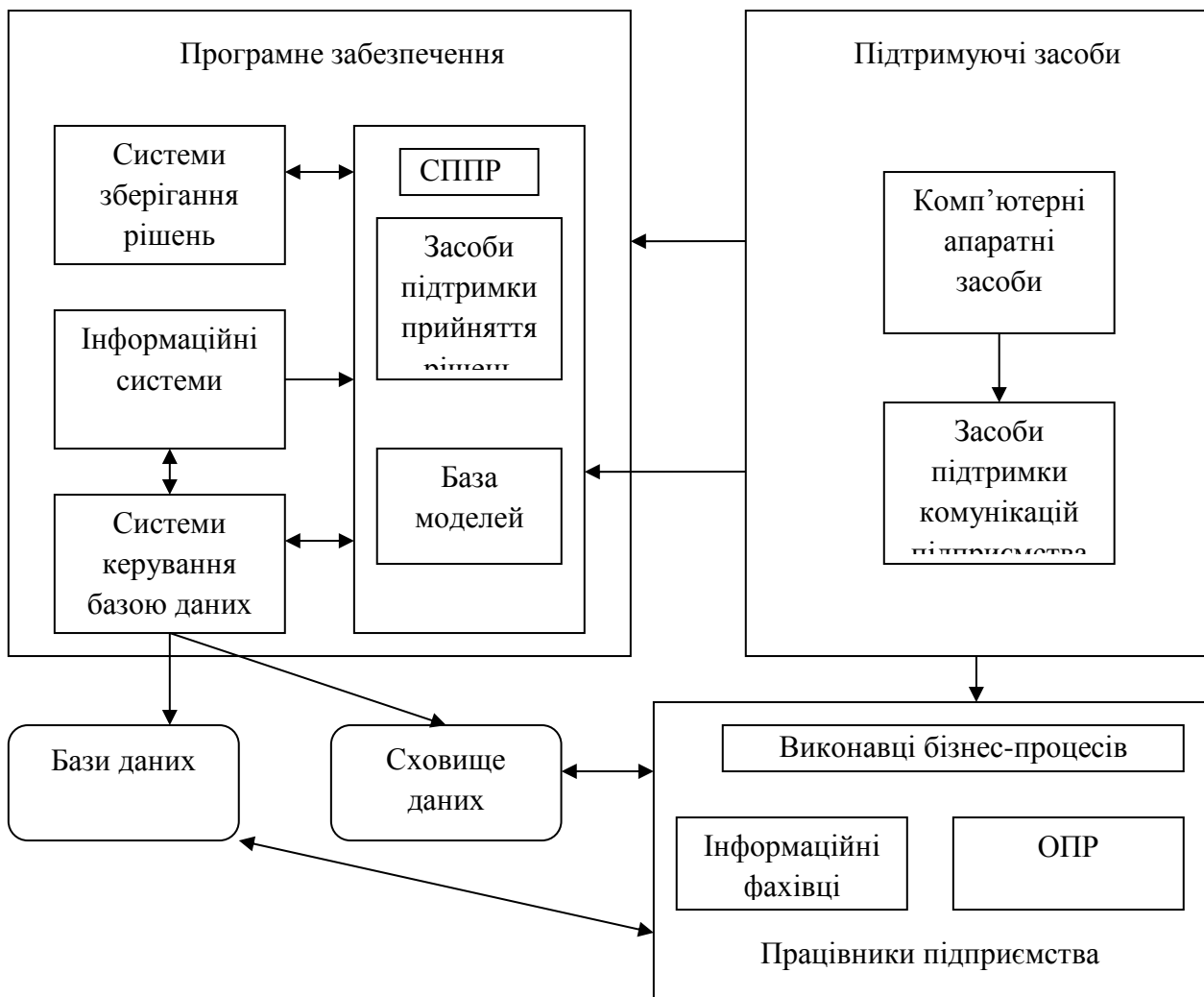


Рисунок 2.7 – Схема взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія»

З діаграми видно, що основними джерелами інформаційних ресурсів ТОВ «Олівія» є інформація з інформаційних систем (схема програмного забезпечення),

професійні здібності співробітників (структура співробітників компанії) та пряма інформація із різних внутрішніх та зовнішніх джерел.

Обов'язковим компонентом інформаційних ресурсів є інструменти, що підтримують збирання, обробку та пошук інформації («допоміжні інструменти»).

Рекомендується включати:

- комп'ютерне обладнання, що взаємодіє із програмним забезпеченням;
- комунікаційні інструменти та мережі, які підтримують електронне спілкування та командну роботу, які пов'язані з програмним забезпеченням та співробітниками;
- Інструменти підтримки прийняття рішень, які підтримують процес ухвалення рішень на всіх етапах, включаючи прийняття рішень DSS.

Співробітники ТОВ «Олівія» є джерелами та користувачами інформації про управління бізнес-процесами. Вони також використовують програмне забезпечення та іншу зовнішню інформацію. IT-фахівці контролюють роботу інструментів підтримки (IT-обладнання, засоби зв'язку та підтримки мережі) та роботу інформаційних систем. Менеджери бізнес-процесів та АТС працюють спільно з фахівцями з інформації та визначають основні потреби використання інформаційних систем. АТС також працює з виконавцями бізнес-процесів та інформує їх про прийняті рішення.

У міру збільшення кількості інформації у сучасних умовах завдання організації та управління інформаційними ресурсами ускладнюються. Таким чином, відповідальність за управління цими ресурсами несуть не лише співробітники спеціалізованих інформаційних служб, а й усі менеджери та керівники компанії. При цьому для ефективного управління інформаційними ресурсами важливо визначити основні завдання та функції кожного елемента та розробити інструкції для кожного користувача інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами.

Схема інформаційно-аналітичного забезпечення охоплює інформаційні системи та технології, що використовуються в компанії. Інформація, що обробляється, вводиться в базу даних і сховище даних, які адмініструються через систему управління базами даних (СУБД). Для подальшої обробки дані бази даних або сховища даних вивантажуються в інформаційні системи або DSS. Підтримка прийняття рішень у DSS забезпечується базами даних із моделями та правилами. Пропонується зберігати постанови та порядок їх прийняття у спеціальному архіві.

Більшість рішень з управління бізнес-процесами вимагають обговорення, пояснень та обґрунтувань, які мають підкріплюватись різними даними та аналізом. З іншого боку, цей процес є досить динамічним, і тому важливо, щоб кожен член команди завжди мав доступ до відповідної інформації.

З цією метою ми пропонуємо використовувати загальне середовище, яке могло б інтегрувати існуючі інформаційні системи та технології, та систему групового прийняття рішень, що забезпечує доступ до загального обговорення питань, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, аналізом та використанням різних додатків. (текстові та табличні додатки, інструменти моделювання бізнес-процесів, інструменти аналізу бізнес-процесів, інструменти узгодження проблем тощо), обчислення та аналіз даних, а також підтримка процесу управління бізнес-процесами як такого.

Оцифрування більшості бізнес-процесів компанії – досить тривалий процес. Пропонуємо розділити розробку заходів щодо оцифрування бізнес-процесів ТОВ «Олівія» на 5 етапів, сутність яких представлено у таблиці. 2.10.

Успіх усіх етапів оцифрування бізнес-процесів компанії, трансформація цифрових технологій як основа її успішної роботи, а також оцифрування даних та самих цифрових технологій вимагають сучасних робочих місць, формалізації бізнес-процесів та мають бути на основі наступних передумов:

- прагнення менеджменту підвищити ефективність бізнес-процесів;

- наявність цифрової інфраструктури (програмного забезпечення, мережного та серверного обладнання, каналів зв'язку, систем резервного та резервного харчування та ін.), що надається компаніїю;

Таблиця 2.10 - Характеристика етапів цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

№ етапу	Назва етапу	Короткий зміст робіт, що виконуються на кожному етапі
1 етап	Дослідження наявних бізнес- процесів і обґрунтування доцільності їх трансформації	Здійснюється аналіз усіх бізнес-процесів і виокремлення тих з них, котрі на думку керівника першочергово потребують цифровізації. Потім визначаються слабкі місця бізнес-процесів і шляхи їх усунення за рахунок введення нових технологій, проведення трансформації.
2 етап	Впровадження елементів цифровізації в бізнес-процеси підприємства	Першочергово слід забезпечити підвищення кваліфікації працівників, які будуть задіяні в проведенні цифровізації. Потім провести активізацію бізнес-процесів у всій структурних підрозділах, сформувані робочі групи. Наступним кроком є запуск пілотного проекту із впровадження цифрових технологій в одному із структурних підрозділів підприємства та їх тестування.
3 етап	Стратегічний етап цифровізації бізнес-процесів	Формуються стратегічні напрями цифрової трансформації не лише окремих бізнес-процесів, але й підприємства в цілому. Оцінюється продуктивність праці та ефективність роботи створених робочих груп. Відбувається розподіл виділених фінансових коштів на проведення цифровізації бізнес-процесів. Визначаються терміни проведення цифровізації та особи, які за це відповідальні, а також очікуваний рівень запланованих результатів.
4 етап	Цифрова конвергенція	Сформовані робочі групи розробляють стратегії та операційні моделі цифровізації бізнес-процесів підприємства. Здійснюється вибір та затверджуються до впровадження у бізнес-процеси пріоритетні технології, модель поведінки в цифровому просторі виходячи із специфіки діяльності підприємства
5 етап	Інноваційно-адаптивний етап	Безперервний розвиток потенціалу підприємства на підставі систематичного здійснення інноваційної діяльності, практичного випробовування нових технологій, їх модифікації та моделювання бізнес- процесів

- у визнанні, що цифрова конфіденційність та ефективна кібербезпека будуть одними з найважливіших компонентів стійкості бізнесу;

- розуміти високу вартість кваліфікованого персоналу, який має необхідні технічні навички та підтримує цифрову інфраструктуру та захищає дані компанії від втрати, спотворення та несанкціонованого доступу.

У цілому нині цифровізація бізнес-процесів у компанії може призвести до ряду позитивних наслідків для поточної діяльності та подальшого розвитку, які зведені до таблиці. 2.11. Цифровізація створює для компанії низку конкурентних переваг з погляду операційних процесів, а саме: «збільшує її можливості та ступінь прозорості; дозволяє керівництву приймати своєчасні рішення; забезпечує миттєвий обмін інформацією між працівниками; використовується для проведення прогнозних досліджень ринку та формування систематичних підходів до реагування на сигнали про ризиковані зміни» [12, с. 146].

Таблиця 2.11 - Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів	появляються широкі можливості персоналізації продажу продукції;
	формується алгоритми прогнозування майбутніх обсягів продажів продукції на підставі аналізу більш повної інформації про поведінку клієнтів, їх зацікавленості в певній продукції тощо;
	налагоджується краща взаємодія з клієнтами та здійснюється ретельний контроль маркетингових заходів (проведення акцій, оновлення асортименту продукції на сайті підприємства, ведення онлайн-чату з клієнтами тощо);
	скорочуються витрати на традиційне обладнання та витрати певних ресурсів з боку персоналу;
	відбувається ріст продажів продукції, збільшення ринків присутності, скорочення витрат, підвищення швидкості обороту оборотних коштів, що в цілому забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства
	формується плато конкурентних переваг підприємства: спрощення роботи з масивом інформації; економія коштів; лояльність клієнтів; позитивне ставлення до іміджу;
	відбувається безпрецедентне (не лінійне, а по експоненті) зростання інновацій, яке стосується їх швидкості, об'єму та впливу;
прискорення зростання ВВП, зростання питомої ваги цифрової економіки, ріст рівня конкурентоспроможності інформаційної продукції та послуг, зростання продуктивності праці, скорочення витрат виробництва, створення нових робочих місць, покращення якості логістичного сервісу.	

Однак цифровізація бізнес-процесів компанії пов'язана з певними труднощами та таїть у собі ризики та небезпеки, які підсумовані у таблиці. 2.12.

Слід зазначити, що зміна зовнішніх рамок умов компаній призводить до нових ризиків та загроз. Зокрема, пандемія коронавірусу посилила кібербезпеку. Згідно з дослідженням Checkpoint, кількість загроз із початку епідемії COVID-19 збільшилася на 67%. І 95% експертів з безпеки заявили, що через пандемію виникли нові проблеми з безпекою. Тому керівництво ТОВ «Олівія» має переглянути існуючі стратегії цифрової трансформації та впровадити методи проектування, які швидко адаптують бізнес-процеси до нової реальності після кризи [16, с. 156].

Таблиця 2.12 - **Труднощі та перешкоди до впровадження цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія»**

Труднощі та загрози цифровізації бізнес-процесів	катастрофічна нестача кваліфікованих фахівців, компетентних в сфері цифрової трансформації бізнесу;
	цифровізацію неможливо здійснити одразу, тому підприємство матиме додаткові витрати на розробку стратегії планової поступової трансформації бізнес-процесів для того, щоб остання пройшла з мінімальними ризиками;
	виникають додаткові витрати, зокрема часу персоналу, фінансових коштів;
	необхідність проведення попередньої оцінки діючої інформаційної системи підприємства задля виявлення місць, які дійсно потрібно цифровізувати;
	треба правильно підходити до інтеграції оцифрованих бізнес-процесів з наявним станом справ на підприємстві, щоб уникнути непорядку у зв'язках між економічними процесами та, відповідно, втрати даних;
	складність створення оцифрованих й автоматизованих процесів, які є гнучкими та простими одночасно;
	загроза послаблення кібербезпеки та економічної безпеки підприємства.

Забезпечення результатів цифровізації бізнес-процесів вимагає швидкого та чіткого навчання оптимальним реакціям на певні ризики та загрози, оперативної взаємодії співробітників для вирішення основного завдання та їхньої готовності адаптувати бізнес до нових умов. Між системою управління бізнес-процесами та рівнем стратегічного управління всієї компанії має бути міцний зв'язок. І забезпечити це можна завдяки ефективному використанню інструментів контролю.

Ми погоджуємося з тим, що цифровізація бізнес-процесів підприємства має поєднуватися з реальною цифровізацією управління бізнес-процесами, що у сукупності дає найкращий результат. З появою великих масивів даних сучасна парадигма корпоративного управління заснована на VRM 2.0, новому підході до автоматизації управління бізнес-процесами, що підкреслює швидкість, адаптованість та гнучкість. Оцифрування також має застосовуватися до системи прогнозування бізнес-процесів компанії.

Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії вимагає не лише значних фінансових ресурсів та кваліфікованих фахівців, а й змін корпоративної культури, принципів управління, розвитку організаційних структур, функціонування структурних підрозділів, взаємодії співробітників та команд, навчання нових цифрових навичок, знання та навички співробітників тощо.

Більшість рішень з управління бізнес-процесами вимагають обговорення, пояснень та обґрунтувань, які мають підкріплюватись різними даними та аналізом. З іншого боку, цей процес є досить динамічним, тому важливо, щоб кожен член команди завжди мав доступ до відповідної інформації.

З цією метою ми пропонуємо використовувати загальне середовище, яке могло б інтегрувати існуючі інформаційні системи та технології, та систему групового прийняття рішень, що забезпечує доступ до загального обговорення питань, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, аналізом та використанням різних додатків (текстові та табличні додатки, інструменти моделювання бізнес-процесів, інструменти аналізу бізнес-процесів, інструменти узгодження проблем тощо), обчислення та аналіз даних, а також підтримки процесу управління бізнес-процесами.

Висновки до другого розділу

1. Головною сферою діяльності підприємства є виробництво електричного устаткування. Основними напрямками діяльності ТОВ «Олівія» є: виробництво

гідравлічного та пневматичного, підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування, підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів, ремонт обладнання та закупівля запасних частин та ін. Оцінка ефективності діяльності підприємства показала, що у 2020 р., внаслідок зниження платоспроможного попиту населення, чистий дохід почав знижуватися. У 2020 р. він становив 24194,0 тис. грн., що на 14,1 % більше, ніж у 2018 р., проте на 24,6 % менше, ніж у 2019 р. Про зниження попиту на продукцію ТОВ «Олівія» свідчить зростання обсягів нереалізованої готової продукції підприємства на кінець року. Розрахунки показують, що у ТОВ «Олівія» у 2020 році витратність виробництва зросла до 0,91 грн., тобто для отримання 1 гривні доходів здійснювались витрати на суму 0,91 грн. Зростання суми витрат у розрахунку на 1 грн. доходів в 2020 році проти попереднього року свідчить про зниження ефективності господарської діяльності підприємства. Основною причиною цього є зростання вартості сировини та матеріалів, яка зросла, за період, що аналізується, на 70,5 %. Таким чином, оцінка господарської діяльності ТОВ «Олівія» показала, що на підприємстві за період 2018-2020 років зросли обсяги чистого доходу, валового та чистого прибутку. Однак у 2020 році, внаслідок зниження платоспроможного попиту населення, чистий дохід почав знижуватися. Негативна динаміка показників рентабельності активів та власного капіталу засвідчила про зниження ефективності використання наявних ресурсів.

2. Аналіз середовища діяльності ТОВ «Олівія» показав, що поточна контрактна політика підприємства є розумною та ефективною. Зокрема переважна більшість проаналізованих постачальників за картою постачальників перебувають у секторі «А», тобто мають високі значення за обома параметрами. Три інших провайдери максимально близькі до сектора «А», але підпадають під сектор «В», який характеризується високим рівнем привабливості та низькою конкурентоспроможністю. Аналізуючи конкурентів, ми можемо сказати, що ТОВ «Олівія» займає високе місце серед активних конкурентів з продажу, якості, ціни

та асортименту продукції. Оцінка зовнішнього середовища показала, що більшість факторів зовнішнього середовища компанії дестабілюють діяльність ТОВ «Олівія». При цьому найбільшу небезпеку для компанії становлять економічні фактори. Політичні чинники менш небезпечні, ще слабкіший вплив мають соціальні та технологічні фактори. Усе це свідчить, що зовнішнє середовище загалом несприятливе для ТОВ «Олівія». Найбільш небезпечним із дестабілюючих факторів є рівень низьких доходів.

3. Узагальнено концепцію інформаційних ресурсів ТОВ «Олівія» та визначено склад інформаційних ресурсів при управлінні бізнес-процесами: комп'ютерні апаратні засоби, комп'ютерне програмне забезпечення, інформаційних фахівців (аналітиків, системних програмістів, адміністраторів баз даних, фахівців зі створення комп'ютерних мереж), засоби підтримки, бази даних, інформацію, комунікації, засоби підтримки мереж, засоби та моделі підтримки прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ОЛІВІЯ»

3.1. Вдосконалення управлінської діяльності через оптимізацію бізнес-процесів в ТОВ «Олівія»

Компанія – це загальна система, у якій існує безліч взаємозалежних процесів, що визначають стан усієї організаційної системи. Але стан, у якому перебуває система, викликано деякими діями, що виникають у результаті процесу. Стан, своєю чергою, викликає інші дії, які є частиною логічно зв'язаного ланцюжка процесу. Ресурси, задіяні в процесі, трансформуються та набувають іншої форми.

Процеси, що виконуються в компанії, є взаємопов'язаними функціональними ланцюжками, які взаємопов'язані і від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї системи компанії.

Кожна система має свої особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливих відхилень від програми, свою здатність реагувати на різні дії. Це призводить до необхідності використання певних підходів у процесі управління операційною системою, саме: системного, ситуаційного, функціонально-орієнтованого тощо.

Процесний підхід у системному менеджменті стає дедалі популярнішим. Його головна перевага – це пряма орієнтація на продукти чи послуги клієнтів, які створює компанія.

Для національних організацій дуже важливо розробити схему системи менеджменту крок за кроком, щоб запровадити процесний підхід, а потім запровадити методи покращення, що потребують значних змін в управлінні.

Управління бізнес-процесами – набір методів та засобів впливу на управління бізнесом за допомогою планування, організації, мотивації та контролю розробки продуктів, маркетингу та продажу, закупівель, виробництва, обслуговування, доставки, доставки з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності бізнесу. Впровадження процесно-орієнтованого управління може дати компаніям такі переваги:

- управління бізнес-процесами менеджментом середньої ланки;
- зниження значимості функціонального управління, у якому кожний структурний підрозділ контролює лише процеси;
- розширення контролю за переміщенням бізнес-процесів від управління матеріальними ресурсами до продажу, підвищення відповідальності організаційних одиниць за бізнес-процеси;
- виявлення проблемних місць при реалізації бізнес-процесів, виявлення винних, швидке усунення «вузьких місць»;
- зростання відповідальності підрозділів управління бізнес-процесами в межах своєї компетенції, що підвищить відповідальність менеджера процесів.

Щоб забезпечити успіх українських компаній, вони повинні постійно розвиватися та змінюватися, покращувати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Оптимізація бізнес-процесів – це серія взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних з певною технологією та спрямованих на покращення як окремих процесів, так і продуктивності компанії загалом з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін.

Вивчення статусу впровадження процесного підходу до управління показало певну незацікавленість українських компаній в оптимізації. Згідно з опитуваннями IDS Scheer Software AG, лише 2% вітчизняних компаній досягли 5-го рівня зрілості за методикою Gartner у 2019 році, тобто була створена адаптивна структура компанії та проводилося постійне вдосконалення (оптимізація) та

моніторинг бізнес-процесів. З компаній, що моделюють свої бізнес-процеси, 59% запроваджують їх для оптимізації.

Цю тенденцію можна віднести до багатьох ситуацій, що виникають на всіх етапах впровадження процесного управління на підприємствах, а саме: відсутність єдиного підходу до формування понятійно-категоріальних категорій, а також переваги та недоліки наукових досліджень в сфері оптимізації бізнес-процесів; відмова від оптимізації через формальне впровадження процесного управління; нерозуміння мети оптимізації бізнес-процесів та відсутність практичних навичок їх виконання; складність вибору ефективних методів та інструментів для покращення бізнес-процесів.

Тому для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей українським компаніям необхідно реорганізувати систему управління на основі процесного підходу та приділити особливу увагу вирішенню завдань оптимізації.

Коли ми говоримо про оптимізацію бізнес-процесів, ми маємо на увазі більш гнучкий термін «покращення» та позитивний ефект на зміну якості компанії. Тут оптимізація спрямована на підвищення ефективності, результативності та адаптованості бізнес-процесів. Тому концепцію оптимізації бізнес-процесів необхідно розглядати в контексті покращення, вдосконалення діяльності компанії.

Оптимізація бізнес-процесів – це аспект організаційного розвитку, при якому власник процесу робить ряд кроків для виявлення, аналізу та покращення існуючих бізнес-процесів у компанії на основі таких цілей, як: збільшення прибутку та продуктивності, зниження витрати та ін. ВРІ також є засобом модифікації існуючих бізнес-процесів, які покращують якість продукту або послуги відповідно до потреб клієнтів та споживачів.

До основних принципів оптимізації бізнес-процесів належать:

- 1) погодження вдосконалення бізнес-процесів зі стратегічними бізнес-цілями;

- 2) орієнтованість на внутрішнього та зовнішнього споживача;
- 3) наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- 4) наявність власників бізнес-процесів, відповідальних їх оптимізацію.

При аналізі критеріїв оптимізації бізнес-процесів виявляємо, що оптимальність процесу зазвичай оцінюється з використанням наступних параметрів:

- 1) якість кінцевого результату бізнес-процесу;
- 2) якість та зміст проміжних результатів (по кожній операції);
- 3) зміст дій виконавців під час виконання операцій;
- 4) компактність та несуперечність схем бізнес-процесів;
- 5) ефективність управління бізнес-процесами.

На наш погляд, перелік основних критеріїв оптимізації слід доповнити часом виконання та витратами на процес. Слід зазначити, кожен із цих критеріїв оцінюється системою показників, яка формується у межах аналізу бізнес-процесів компанії.

Хоча для оптимізації кожного бізнес-процесу завжди використовується індивідуальний підхід, існують фундаментальні принципи покращення, які у багатьох випадках призводять до позитивних результатів:

- 1) горизонтальне стискування процесу, коли кілька підпроцесів об'єднуються в один;
- 2) вертикальне стиснення процесу (розширення прав та можливостей співробітників та кожної людини);
- 3) вибір іншого варіанта процесу територіального перенесення процесу у найбільш підходяще місце з метою скорочення кількості перевірок та управлінських дій;
- 4) зменшення кількості погоджень – єдина точка контакту надається менеджером чи автоматизованою системою.

Для вітчизняних підприємств дуже важливо впроваджувати методи вдосконалення, що потребують значних змін у керівництві. Методи поліпшення бізнес-процесів можна розділити на два класи залежно від тривалості впровадження та ступеня зміни бізнес-процесу. Розрізняють короткострокові та довгострокові методи (рис. 3.1).

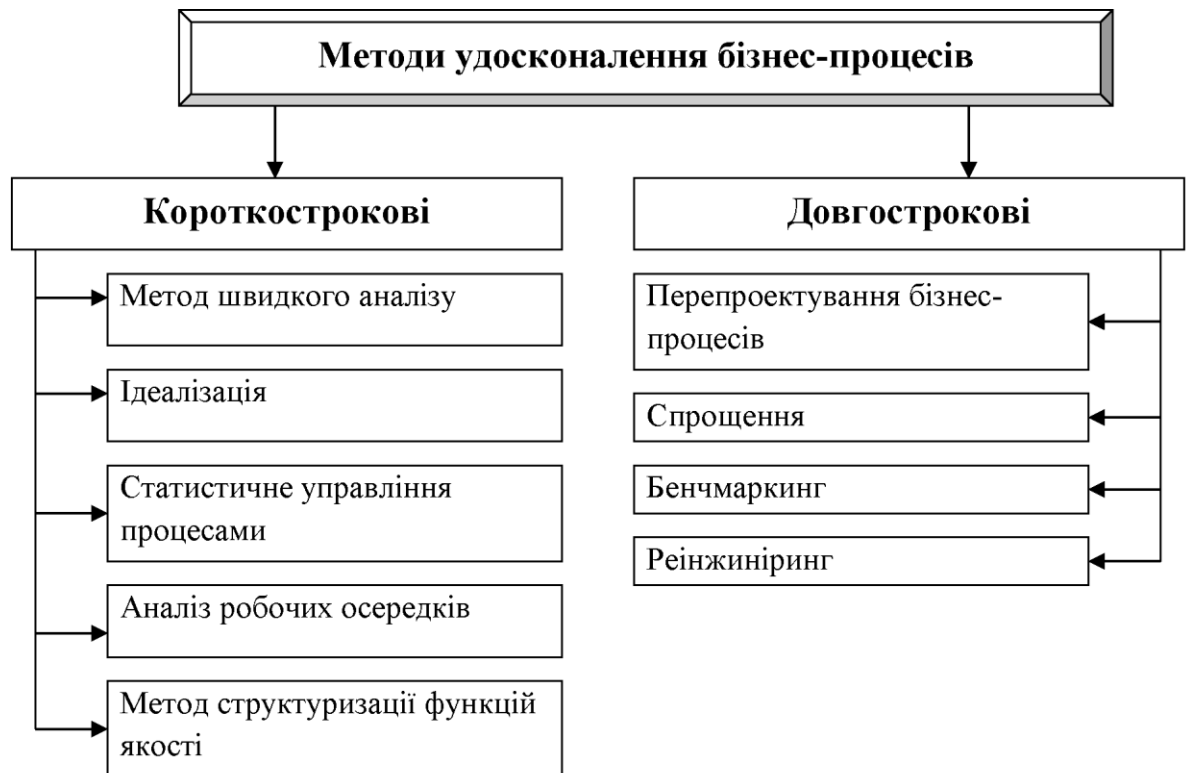


Рисунок – 3.1. Методи удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Олівія»

Метод експрес-аналізу заснований на виявленні проблем, що виникають при реалізації окремих бізнес-процесів за участю групи експертів, дослідженні та аналізі можливих рішень обраних проблем та реалізації своєчасних заходів щодо їх покращення [23, с. 54].

Метод ідеалізації бізнес-процесів заснований на методі ідеальної системи, що широко використовується в системному підході, який є спробою розробки ідеальних бізнес-процесів. Після розробки необхідно ідентифікувати ті частини, які не можна безпосередньо застосувати практично [20].

Основна мета статистичного управління бізнес-процесами – виявити фактори, що впливають на їх ефективність, та розділити їх на дві групи: фактори, що викликають хронічні коливання бізнес-процесу; чинники, що викликають спорадичні коливання.

Метод структурування функції якості дозволяє визначити відносини між вимогами та засобами їх досягнення, а також проаналізувати збережені відносини. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (називається «будинок якості»), у якій накопичуються результати досліджень бізнес-процесів.

Аналіз робочого місця – це чітке визначення технічних вимог до продукту чи послуги, які необхідні внутрішньому чи зовнішньому споживачеві.

Редизайн бізнес-процесів – це метод поліпшення, заснований на докладному аналізі існуючих бізнес-процесів і який передбачає, що не створюється принципово нова версія цього бізнес-процесу і що існуючий процес наводиться у форму, яка найкраще відповідає стратегічним цілям компанії.

Бенчмаркінг – це покращення, що дозволяє знаходити, оцінювати та навчати кращим прикладам того, як конкуренти ведуть бізнес. Бенчмаркінг дешевше і менш ризикований, але його можна використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх компаній, що на практиці буває не завжди. Бізнес-процеси можна покращувати різними способами: шляхом постійного покращення процесів (еволюційний шлях) та періодичних радикальних змін (революційний шлях). Перший спосіб застосовується, коли бізнес не потребує кардинальних змін. Другий метод використовується, коли необхідні перетворення у зв'язку зі значними змінами в бізнесі, зокрема це: комплексна автоматизація, вихід на ринок нових продуктів і т. д. Такий підхід дозволяє уникнути застосування нових технологій до старих процесів. Технологія революційної оптимізації бізнес-процесів дістала назву реінжинірингу [38, с. 285].

Реінжиніринг – це фундаментальна розбудова та радикальна розбудова бізнес-процесів з метою значного покращення ключових показників ефективності. Такий підхід дозволяє по-новому поглянути на мету бізнес-процесу та повністю ігнорувати існуючі бізнес-процес та структуру.

Ризик реінжинірингу досить високий, але причини невдачі полягають над таємниці реінжинірингу, а порушенні його правил поведінки. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі наголошують, що гарантувати масштабність результату неможливо. Ключ до перегляду бізнес-стратегії – «уникати загальних помилок» [62, с. 58]. При реінжинірингу часто виникають такі характерні помилки.

Компанія намагається покращити існуючий процес замість того, щоб його перепроектувати. Це найсерйозніша помилка, хоч і досить часта. Не зумівши досягти бажаних результатів, фахівці застосовують різні прийоми, спрямовані на поліпшення бізнесу, але, як правило, результату не досягають. Але зазвичай після того, як інші поліпшення зазнають невдачі, організації уникають радикальної реструктуризації. Причина консерватизму у тому, що існуючі процеси зрозумілі та підтримуються відповідною інфраструктурою. Тому здається, що часткове поліпшення старих заходів – безболісний і безпечніший шлях уперед. Тому для більшості компаній основною вимогою до реінжинірингу є перевага часткових покращень, а не радикальної реструктуризації.

Несистемний підхід до оздоровлення. Підприємства просто зосереджуються на рестайлінгу та ігнорують все інше. Реінжиніринг створює важливі конфігурації у таких галузях, як дизайн завдань, організаційні структури, системи управління та оцінки. Зазвичай навіть менеджери, зацікавлені у радикальному перегляді заходів, уникають всіх необхідних налаштувань.

Погана оцінка рівня корпоративної культури. Щоб співробітники могли успішно виконувати наново розроблені процеси, вони «зобов'язані мати спонукальні передумови, причому недостатньо просто знайти новий процес,

потрібно, щоб менеджери сформували і провели в життя новітні системи цінностей і переконанні» [53, с.26]. Іншими словами, менеджери змушені звертати увагу не лише на те, що відбувається на робочому місці виконавців, а й на те, що відбувається у них у голові.

Коли Ford змінив методи оплати для постачальників, йому довелося змінити ставлення співробітників до постачальників, яких слід розглядати як конкурентів, або як партнерів у бізнес-процесі компанії.

Змінити позицію працівників непросто: ми не можемо обмежитися зверненнями до працівників, нам потрібна нова система управління, яка підтримує останні цінності та відповідний імідж, щоб поважати їхню підтримку. Менеджери змушені не лише говорити про необхідність та корисність поточних цінностей, а й самі їх визнавати.

Неузгодженість у розвитку інновацій. Він складається з раннього завершення реінжинірингу та обмеженого визначення проблеми. Істотних результатів можна досягти лише з величезними амбіціями керівництва.

Досвід показує, що компанії часто відмовляються від реінжинірингу за першої ж проблеми. І навіть позитивні результати іноді не мотивують керівництво закріплювати нові моделі поведінки працівників, щоб забезпечити комфортні умови праці для працівників. Реінжиніринг буде неефективним, якщо його обсяг чи завдання дуже вузькі.

Нераціональний розподіл завдань з інноваційного розвитку. Спроби реінжинірингу зверху донизу, але знизу нагору неефективні з двох причин.

Перша причина у тому, що керівники цих рівнів рівнів «не володіють тією широтою поглядів на діяльність компанії, що потрібна для реінжинірингу» [54, с. 82]. Їхній досвід в основному обмежується завданнями, які вони виконують у власному відділі. Вони схильні розуміти вузькі проблеми свого підрозділу краще за інші, але їм важко побачити процес загалом і визнати його слабкі сторони.

Керівники середньої та нижньої ланки досягають успіху в часткових поліпшеннях, але не в реорганізаціях.

Друга причина полягає в тому, що бізнес-процеси виходять за межі організації, за межі відділів, так що менеджери нижчої та середньої ланки не мають достатньо повноважень, щоб наполягати на зміні бізнес-процесів. Крім того, радикальні зміни існуючого процесу можуть знизити вплив та авторитет керівника.

Надання недостатніх ресурсів для інновацій. Істотне підвищення ефективності компанії в результаті реінжинірингу неможливе без значних інвестицій у програму.

Визначення моменту початку мотивації. Шанси на успішний реінжиніринг значно знижуються, якщо ясно, що генеральний директор компанії піде у відставку за рік чи два. Справа не в тому, що він не дбає про майбутнє компанії або досить обережний, а в тому, що реінжиніринг неминуче веде до змін у структурі компанії, її системах управління. Керівництво та генеральний директор можуть не захотіти брати на себе зобов'язання, що чинить тиск на його наступника.

Особисті проблеми у спілкуванні. Спроба реорганізувати процес реінжинірингу без порушення прав інших, неспроможна призвести до позитивного результату. Оскільки догодити всім нереально, доведеться або відкласти реінжиніринг, або систематично виконувати лише часткові налаштування. Процес реінжинірингу закінчується, коли зустрічає опір із боку співробітників, незадоволених наслідками реінжинірингу.

Основна відмінність між оптимізацією та реінжинірингом полягає в тому, наскільки швидко ви отримаєте результати від його впровадження. У табл. 3.1 показано різницю між реінжинірингом і оптимізацією.

Оптимізація процесів має чимало переваг порівняно з реінжинірингом. Так, наприклад, «підприємства добре адаптуються до мінливих умов зовнішнього

середовища, в той час, як в проектах з реінжинірингу відсутня довгострокова стратегічна адаптованість» [29].

Таблиця 3.1 - Порівняльний аналіз оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів

Параметр	Оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощувальний	Радикальний
Відправна точка змін	Існуючий процес	Новий процес
Частота змін	Безперервно	Одноразово
Час	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Обсяг	Вузький, на рівні функцій та операцій	Широкий, між функціональний
Ризик	Помірний	Високий
Засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний / структурний

Більшість методів оптимізації опосередковано пов'язані з проблемою оптимізації бізнес-процесів і досить повно висвітлені у літературі. Наприклад, група аналітичних методів є допоміжним інструментом виявлення помилок і проблем у бізнес-процесах з метою їх поліпшення. Зупинимося більш конкретно на тих, які мають пряме відношення до проблеми оптимізації бізнес-процесів і створені або розроблені в рамках вирішення задачі поліпшення бізнес-процесів. На практиці особливо цікаві методи бенчмаркінгу, аутсорсингу, кайдзен та шести сигм (табл. 3.2).

Оптимізація є особливо важливою для поліпшення бізнес-процесів у великих організаціях з багатьма складними процесами, оскільки вона дозволяє враховувати вплив ресурсів та ринку. Однак найкращий ефект дає комбінація реінжинірингу бізнес-процесів як перший крок у розробці організації процесу та оптимізації процесу на другому етапі розробки організації процесу. Таким чином, ми виокремлюємо такі переваги оптимізації корпоративних бізнес-процесів:

Таблиця 3.2 – Порівняльний аналіз методів оптимізації

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
Об'єкт			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари та послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
Мета			
Досягнення рівня дефектності не більше 3,4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості бізнес-процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
Результат			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів і причин їх появи	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції та скорочення витрат	Виявлення важливих факторів проблеми, їх ознак для підготовки варіантів можливих рішень та їх реалізації	Поліпшення обслуговування; створення іміджу, що асоціюється з якістю; скорочення часу виконання робіт, зниження витрат
Недоліки			
Ігноруються можливості для підвищення якості процесів: скорочення часу виконання, оптимізація робочих місць	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури; не передбачено проведення радикальних змін	Перенесення проблем або помилок, що виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані з можливими збоями в обслуговуванні та зниженням якості основного бізнес-процесу
Переваги			
Інструментарій та способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту та ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості кінцевого продукту	Незначний час та витрати, зусилля, що необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

1) зниження витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з аналізованих процесів;

2) навчання співробітників та керівників компанії чіткому розумінню того, як, коли, хто і повинен робити для досягнення цілей;

- 3) інтеграція з корпоративною стратегією та ключовими показниками ефективності;
- 4) вміння підготуватися до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- 5) можливість підготуватися до ефективного та зваженого організаційного перетворення;
- 6) підвищити керованість підприємства;
- 7) покращити взаємодію співробітників із підрозділами компанії;
- 8) підхід до сертифікації за стандартами 180: 9000;
- 9) підвищення інвестиційної привабливості підприємства [33].

При оптимізації бізнес-процесів можна виявити та усунути такі фактори: дублювання функцій, вузькі місця, надмірно високі експлуатаційні витрати, низька якість роботи.

3.2. Проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Олівія»

В даний час державна підтримка сприяє проникненню інновацій в діяльності підприємств. Але як показує практика «для підприємства це не є запорукою підвищення ефективності в сфері економічного і соціального середовища, незважаючи на те, що інноваційні проекти мають високий потенціал» [59]. Це пов'язано з тим, що реінжиніринг бізнес-процесів при впровадженні не проводиться або проводиться не ефективно. У більшості організацій менеджери використовують інтуїтивний підхід до реорганізації бізнес-процесів, який дає позитивних результатів.

Ефективний реінжиніринг важливих бізнес-процесів потребує систематичного підходу, що охоплює всі етапи підготовки до реалізації.

Розроблена схема етапів технології реінжинірингу основних бізнес-процесів представлена на рис. 3.3.

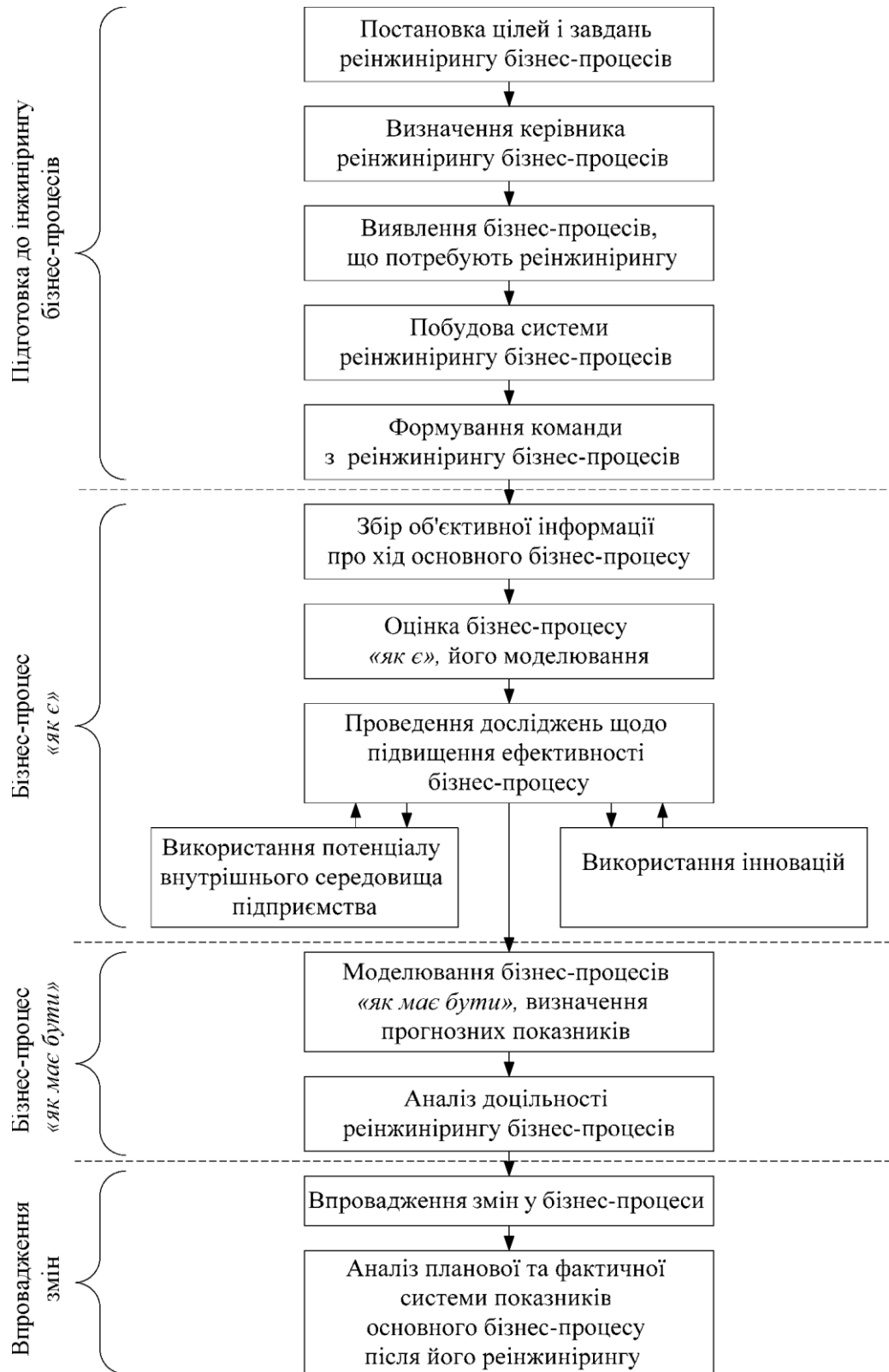


Рисунок 3.3 – Алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

Реінжиніринг основних бізнес-процесів відповідно до запропонованих етапів методики дозволить оцінити їх ефективність до того, як будуть внесені прямі зміни до основних бізнес-процесів, що дозволить уникнути значної втрати грошових ресурсів у разі неефективності. Після повного внесення змін до основного бізнес-процесу та певного часу роботи, проводиться порівняльний аналіз фактичних та очікуваних показників. За результатами аналізу приймається рішення необхідності поліпшення основного бізнес-процесу. Якщо рішення ефективне, рекомендується слідувати основному бізнес-процесу, як показано на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Схема процесу вдосконалення основного бізнес-процесу

Пропонований алгоритм перепроєктування основного бізнес-процесу при впровадженні інноваційних технологій та їх подальше вдосконалення дозволить ТОВ «Олівія»:

- Провести ретельну підготовку до реалізації бізнес-процесу, що сприятиме його позитивній реалізації.
- Оцінити можливість зміни основних процесів компанії для виконання найдорожчих заходів (витрат на інновації).
- Проаналізувати послідовність підпроцесів в основному бізнес-процесі та розробити заходи щодо скорочення часу, необхідного на цій основі.
- Оцінити вартість основного бізнес-процесу до та після його реінжинірингу, вартість реінжинірингу (бізнес-процесу) та порівняти економічний ефект від змін.
- Виявлення повторюваних та невідповідних функцій в основному бізнес-процесі, скорочення часу та грошей, що витрачаються на впровадження.
- Поліпшення основного бізнесу після капітального ремонту для покращення ключових показників ефективності.

Отримані результати доцільно використовувати у діяльності, спрямованій на підвищення економічної ефективності за рахунок розвитку інноваційного потенціалу компанії, на шкоду принципам реорганізації бізнес-процесів.

Кожна виробнича компанія – це система безперервної, взаємопов'язаної, впорядкованої та контрольованої діяльності. Але саме бізнес-процеси є механізмом для створення споживчої цінності шляхом перетворення виробничих ресурсів для досягнення конкретної бізнес-мети. Таким чином, бізнес-процеси спрямовані на забезпечення продуктивності та ефективності компанії, а також створення доданої вартості для споживача на цільовому ринку шляхом реалізації існуючої бізнес-моделі компанії.

Вивчаючи теоретичні аспекти терміну «бізнес-процес», ми вважаємо, що його слід інтерпретувати як серію безперервних та взаємозалежних дій, необхідних для створення цінності для споживача та спрямованих на

«перетворення одного або кількох входів з використанням необхідних ресурсів та в рамках впливу механізмів управління випуском (результатом), що має цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача» [34, с. 24].

Процесний підхід корпоративного управління найкраще відбивається у корпоративному управлінні як у сукупності бізнес-процесів. На відміну від функціонального управління, управління бізнес-процесами робить управління більш орієнтованим на результат. При цьому менеджери організують роботу бізнес-процесу, а не окремого відділу чи субпідрядника, що вирішує проблему недостатньої оптимізації, що суттєво заважає не лише ефективності завдань, а й ефективності компанії як єдиного організму. Результати наукових досліджень доводять надзвичайну ефективність процесного підходу в управлінні.

Впровадження такого управлінського підходу звільняє керівників від оперативного управління різними функціями компанії, які можна визначити як набір процесів, методів та інструментів, спрямованих на прогнозування, запобігання чи усунення факторів кризи з мінімальними втратами. Тому для запобігання чи пом'якшення кризових ситуацій, для мінімізації «кризових» витрат у сучасному менеджменті ТОВ «Олівія» необхідно використовувати процесно-орієнтовані технології.

Моделювання та покращення виробничих бізнес-процесів створює великий потенціал для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Олівія». Основне завдання моделювання бізнес-процесів виробничої компанії – побачити існуючу картину виробничого процесу та виявити вузькі місця, щоб уникнути загрози критичного стану бізнесу. Тому основне завдання покращення бізнес-процесів – усунення цих вузьких місць за рахунок оптимізації бізнес-процесів. Найчастіше результат оптимізації проявляється у зміні старого способу управління бізнес-процесами з урахуванням використовуваних ресурсів. Отже, розуміння складності бізнес-процесів є ключем до ефективного управління, орієнтованого на результат.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Олівія» є: виробництво гідравлічного та пневматичного обладнання, підйомно-вантажно-розвантажувальні роботи, постачання на ринок України підшипників, редукторів, елементів механічних трансмісій та приводів, ремонт обладнання та закупівля запчастин та ін. Для більш детального ознайомлення з бізнес-процесами ТОВ «Олівія» ми вибрали такий вид діяльності, як доопрацювання обладнання, покращення його технічних характеристик. В даний час в Україні в основному пропонуються тюнінгові послуги (переобладнання автомобілів під індивідуальні потреби клієнтів стандартними комплектуючими), і лише ТОВ «Олівія» пропонує послуги з покращення характеристик виробничого обладнання за рахунок виготовлення унікальних комплектуючих. із вуглецевого волокна.

Після цього виробничого (сервісного) процесу на регіональному ринку можна виділити лише компанію «Схід», яка спеціалізується тільки на автомобілях. Порівняльна характеристика основних аспектів діяльності цих компаній представлена в таблиці. 3.3.

Таблиця 3.3 - Порівняльна характеристика підприємств з удосконалення технічних засобів та обладнання в м. Дніпро

Підприємство	Кількість видів обладнання, що обслуговуються	Кількість постачальників матеріалів	Кількість видів робіт з удосконалення обладнання	Число матриць для виробництва окремих деталей
ТОВ «Олівія»	4	3	5	2
ПП «Схід»	2	1	1	1

Згідно з наведеною інформацією за ТОВ «Олівія», цей бізнес-процес більш ефективний, ніж у конкурента.

Оскільки ТОВ «Олівія» є одним із невеликих компаній регіону, доцільно скласти загальний перелік основних бізнес-процесів, що мають місце у виробничій діяльності:

- постачання сировини та матеріалів для виробничого процесу;
- операційна діяльність компанії (виробничий процес);
- маркетингова діяльність: розробка рекламних заходів, просування продукції та ін;
- комерційна діяльність: встановлення контактів з покупцями, післяпродажне обслуговування.

Для виявлення напрямів оптимізації основних бізнес-процесів ТОВ «Олівія» та їхнього впливу на зростання ключових показників ефективності був використаний інструмент бенчмаркінгу на базі невеликої американської компанії, що веде аналогічну діяльність під брендом Robe24.

Компанії, які ми представляємо, адаптують окремі пристрої та компоненти до певних категорій технологічних пристроїв, пов'язаних із певними властивостями. Для цього їм доводиться купувати матеріали, які складно знайти на ринку (вуглецеве волокно та полімерні смоли). Компанії не можуть виготовляти цю продукцію самостійно, тому що це вимагає багато часу та особливих умов. Особливість цього бізнес-процесу полягає у вузькій спеціалізації даного виду продукції. Тому для просування товарів необхідно проводити рекламні заходи для демонстрації товарів і безпосередньо спілкуватися з покупцями для прямих продажів.

У докладних графічних позначеннях бізнес-процеси ТОВ «Олівія» та Robe24 проілюстровані на рис. 3.5 та 3.6.

На рисунках 3.5 та 3.6 показано, що суттєвим наслідком оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія» є перехід до клієнтоорієнтованої діяльності (створення індивідуальної доданої вартості для клієнта), при цьому бізнес-процеси пошуку каналів продажу виключаються із системи.

Слід зазначити, що фінансова складова у вигляді заробітної плати субпідрядників не відображається як ресурси для всіх бізнесових процесів, крім заводської заробітної плати.

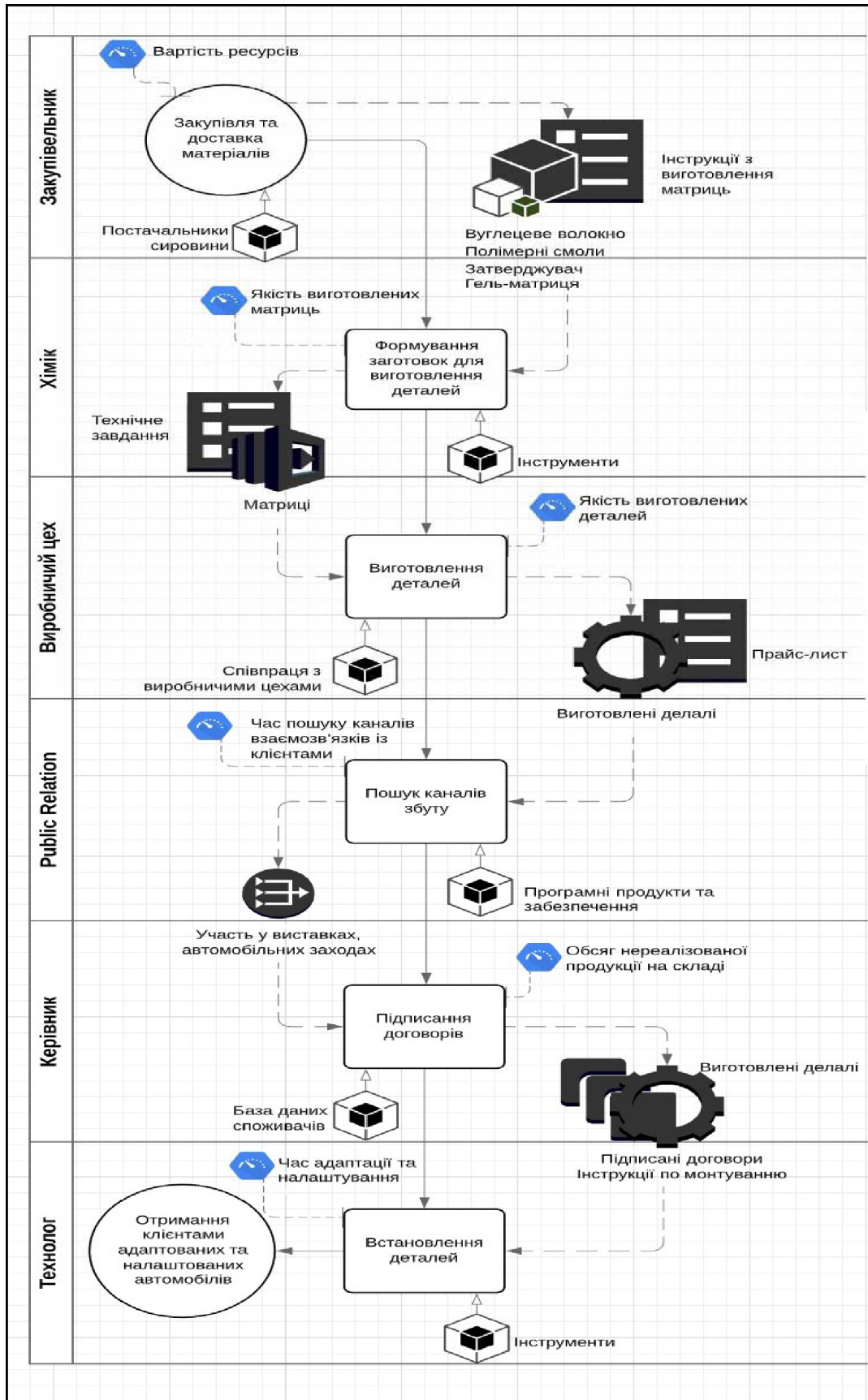


Рисунок 3.5 – Бізнес-процеси Robe24

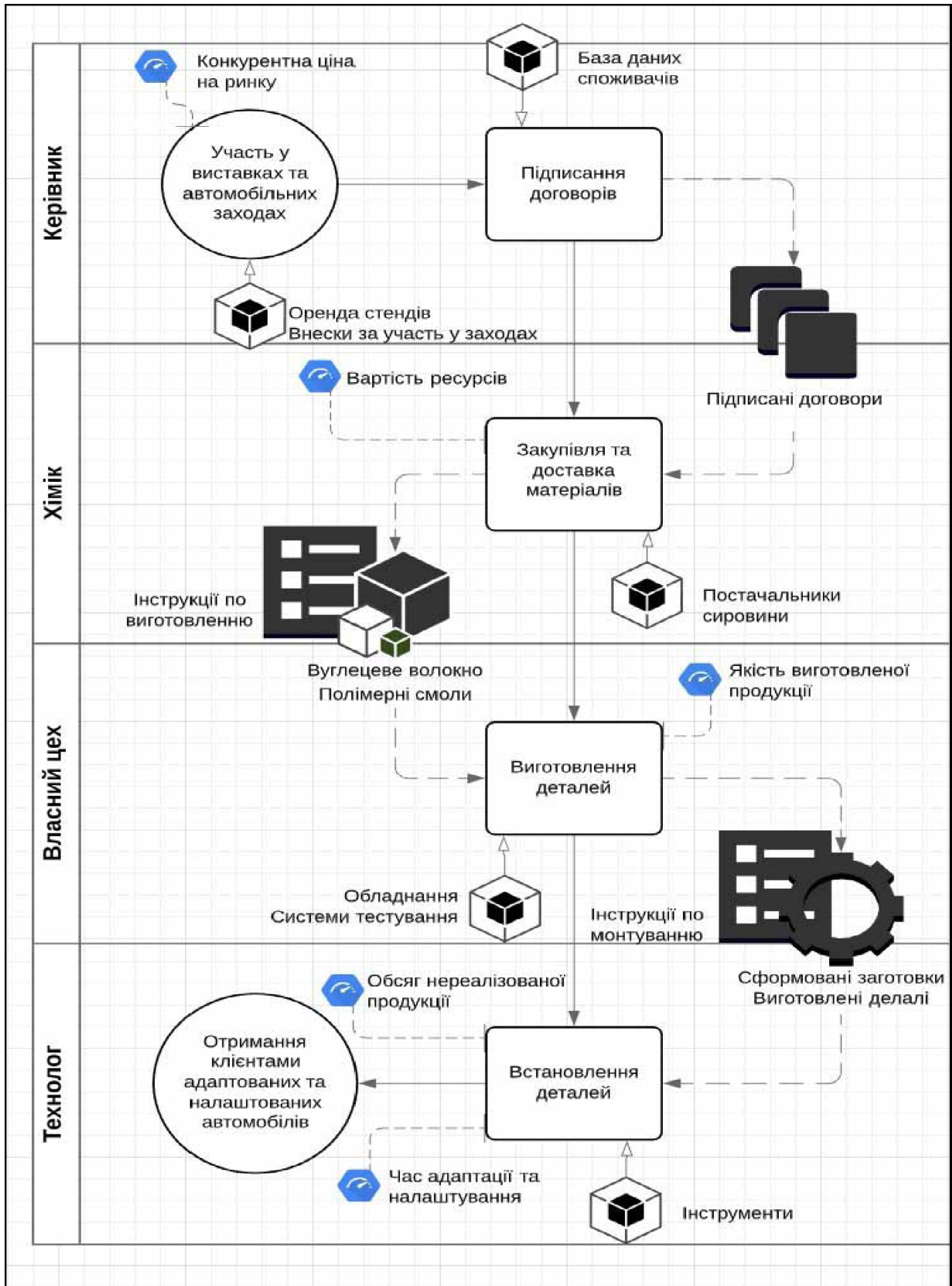


Рисунок 3.6 – Бізнес-процеси ТОВ «Олівія»

Що стосується зовнішнього споживача (замовника), що надає послуги з настроювання обладнання, то для американських та національних компаній це, звичайно ж, замовник – власник обладнання. Однак за рахунок оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія» кількість внутрішніх субпідрядників скоротилася, що дозволило обробляти замовлення з меншою кількістю працівників без втрати якості обслуговування та ефективності.

Визначення ключових показників ефективності (KPI) двох опитаних компаній дозволяє здійснити порівняльний аналіз оптимізованих бізнес-процесів. Базою для порівняння є бізнес-процеси Robe24.

Використовуючи ключові показники ефективності (KPI), ми можемо порівняти оптимізовані бізнес-процеси ТОВ «Олівія» та бізнес-процеси, прийняті як стандарт Robe24.

Ключові показники ефективності досліджуваних компаній представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Ключові показники ефективності ТОВ «Олівія» та компанії Robe24 за бізнес-процесами

Показник	Підприємство		Кеф	KPI, %
	Robe24	ТОВ «Олівія»		
Ціна на послугу, тис. грн.	32,4	24,3	i	-25
Витрати часу на оптимізацію збуту, діб	4-6	1-3	i	-60
Витрати часу на встановлення та налаштування обладнання, год.	14-16	8-10	i	-40
Якість виготовлених деталей: міцність (=2760 МПа)	1930	4270	т	+121
жаростійкість (= 3700°C)	1668	3410	т	+104
гнучкість (= 50 msi)	69	85	т	+23
Вартість матеріальних ресурсів, тис. грн.	27,5	16,5	i	-40
Обсяг нереалізованої продукції на складі, шт.	5-7	0	i	-100

Загальний рівень якості деталей, що виготовляються, розраховується виходячи з відхилення від реального значення кожного показника технічних характеристик продукції ТОВ «Олівія» компанії Robe24, що використовується як еталон.

Оптимізація бізнес-процесів Robe24 показала вузьке місце, яке полягає в їх нерациональній послідовності, що призводить до збереження непроданих запасів на складі. Натомість, оптимізуючи процес підвищення якості інженерного обладнання, ТОВ «Олівія» скоротила час дослідження потреб ринку, час налаштування обладнання, витрати на ресурси та витрати без шкоди для якості вироблених деталей та повністю мінімізувала непродані позиції, що свідчить про підвищення ефективності ключових показників.

Об'єктивна необхідність використання процесного підходу в ТОВ «Олівія», тобто формування та оптимізація бізнес-процесів з метою задоволення потреб клієнта клієнта, зумовлена пошуком способів зниження витрат, включаючи матеріально-технічні ресурси та робочий час, для підвищення ефективності роботи компанії. Практичне застосування процесного підходу ТОВ «Олівія» дозволило оптимізувати бізнес-процеси, що призвело до покращення основних показників ефективності.

Висновки до третього розділу

1. Для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей українським компаніям необхідно реорганізувати систему управління на основі процесного підходу та приділити особливу увагу вирішенню завдань оптимізації. До основних способів оптимізації бізнес-процесів належать: горизонтальне стискування процесу, коли кілька підпроцесів об'єднуються в один; розширення прав та можливостей співробітників; вибір іншого варіанта процесу територіального перенесення процесу у найбільш підходяще місце з метою

скорочення кількості перевірок та управлінських дій; зменшення кількості погоджень – єдина точка контакту надається менеджером чи автоматизованою системою.

2. Представлено розроблену покрокову схему методології реінжинірингу основних бізнес-процесів, що дозволяє оцінити їх ефективність перед внесенням прямих змін до основних бізнес-процесів, що дозволяє уникнути значних грошових втрат при негативній ефективності. Запропоновано схеми організаційної структури управління та реалізації бенчмаркінгу доцільності реалізації реінжинірингу основного бізнес-процесу, ітераційну схему вдосконалення бізнес-процесів, розроблено алгоритм реінжинірингу.

3. Для виявлення напрямів оптимізації основних бізнес-процесів ТОВ «Олівія» та їхнього впливу на зростання ключових показників ефективності був використаний інструмент бенчмаркінгу на базі невеликої американської компанії, що веде аналогічну діяльність під брендом Robe24. Проведено моделювання та оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Олівія» за допомогою кастомізація обладнання вуглецевим волокном. На основі основних показників системи КПП розраховано відносні ефекти від оптимізації бізнес-процесів, які повністю відповідають ключовим критеріям ефективності. За рахунок оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «Олівія», кількість внутрішніх субпідрядників скоротилася, що дозволило обробляти замовлення з меншою кількістю працівників без втрати якості обслуговування та ефективності. Натомість, оптимізуючи процес підвищення якості інженерного обладнання, ТОВ «Олівія» скоротила час дослідження потреб ринку, час налаштування обладнання, витрати на ресурси та витрати без шкоди для якості вироблених деталей та повністю мінімізувала непродані позиції, що свідчить про підвищення ефективності ключових показників.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження сформулюємо такі висновки:

1. В результаті опрацювання наукових праць, визначено концепцію управління бізнес-процесами як цільовий вплив власника процесу на бізнес-процес організації з метою підвищення ефективності та продуктивності для досягнення бізнес-цілей. Таким чином, управління бізнес-процесами можна розглядати як поточну діяльність з планування, аналізу, впровадження, контролю, оптимізації та покращення бізнес-процесів компанії. Робочі групи та засоби їхньої підтримки є важливими атрибутами управління бізнес-процесами.

2. Дослідження теми дипломної роботи проводилося за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Олівія», яке розташоване у м. Дніпро. Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво електричного устаткування, ремонт обладнання та закупівля запасних частин. Для показників ефективності діяльності ТОВ «Олівія» характерне незначне погіршення в 2020 році, що зумовлено зниженням платоспроможного попиту населення. Про зниження попиту на продукцію ТОВ «Олівія» свідчить зростання обсягів нереалізованої готової продукції підприємства на кінець року. Негативна динаміка показників рентабельності активів та власного капіталу засвідчила про зниження ефективності використання наявних ресурсів.

3. Оцінка зовнішнього середовища показала, що більшість факторів зовнішнього середовища компанії дестабілізують діяльність ТОВ «Олівія». При цьому найбільшу небезпеку для компанії становлять економічні фактори. Політичні чинники менш небезпечні, ще слабкіший вплив мають соціальні та технологічні фактори. Усе це свідчить, що зовнішнє середовище загалом несприятливе для ТОВ «Олівія». Найбільш небезпечним із дестабілізуючих факторів є низький рівень доходів. При управлінні бізнес-процесами в ТОВ «Олівія» використовують наступний склад інформаційних ресурсів: комп'ютерні

апаратні засоби, комп'ютерне програмне забезпечення, підтримки, бази даних, засоби підтримки мереж, засоби та моделі підтримки прийняття рішень. Інформаційні фахівці підприємства представлені аналітиком, системним програмістом та адміністратором баз даних.

4. Визначено, що при оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «Олівія» можна виявити та усунути такі фактори: дублювання функцій, вузькі місця, надмірно високі експлуатаційні витрати, низька якість роботи. Основними напрямками оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «Олівія» визначено: зниження витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з аналізованих процесів, підготовка співробітників та керівників компанії до проведення оптимізації, через конкретний розподіл обов'язків, продумане та ефективне впровадження інформаційних технологій, підвищення рівня керованості на підприємстві, оптимізація взаємодії між підрозділами, перехід на міжнародні стандарти сертифікації.

5. Розроблено алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів, які проводяться при впровадженні інноваційних технологій, що включає підготовчі етапи реінжинірингу та аналіз їх ефективності, що базуються на порівнянні моделей бізнес-процесів до і після їх реінжинірингу. Оптимізуючи процес підвищення якості інженерного обладнання, ТОВ «Олівія» скоротила час дослідження потреб ринку, час налаштування обладнання, витрати на ресурси та витрати без шкоди для якості вироблених деталей та повністю мінімізувала непродані позиції, що свідчить про підвищення ефективності ключових показників. Об'єктивна необхідність використання процесного підходу в ТОВ «Олівія», тобто формування та оптимізація бізнес-процесів з метою задоволення потреб клієнта клієнта, зумовлена пошуком способів зниження витрат, включаючи матеріально-технічні ресурси та робочий час, для підвищення ефективності роботи компанії. Практичне застосування процесного підходу ТОВ «Олівія» дозволило оптимізувати бізнес-процеси, що призвело до покращення основних показників ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: РИА «Стандарт и качество», 2003. 272 с.
3. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. С. 155-162.
4. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_13 (дата звернення 15.09.2021).
5. Багорка Д.А. Впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29. 10.2021), ДДАЕУ. С. 34-37.
6. Боримська К.П. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в системі контролінгу бізнес-процесів підприємства: проблеми безпеки бізнесу. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_89. (дата звернення 15.09.2021).
7. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». К.: Вид-во ДУТ. 2015. № 3 (13). С. 44-48.

8. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 407-412.
9. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2012. Вип. 623-626. С. 311-317.
10. Всяких Е.И., Зуева А.Г., Носков Б.В., Киселев С.П. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов. Москва: ДМК Пресс, 2012. 246 с.
11. Гейдор А.П., Заремба К.В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. -№ 8. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_8_27. (дата звернення 14.09.2021).
12. Глушевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2015. №2 (85). С.139-148.
13. Годзоев В.А. Особенности менеджмента в компаниях США. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4315>. (дата звернення 15.09.2021).
14. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. 2013. С. 78-82.
15. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: [навчальний посібник]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
16. Григорук П.М., Григорук С.С. Інформаційна модель процесу прийняття рішення. Актуальні проблеми економічної кібернетики: колективна наукова монографія. К.: ВД «Стилос», 2012. С. 154-171.
17. Данченко О.Б. Бедрій Д.О., Семко О.В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. Вип. 44. С. 20-26.

18. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45. (дата звернення 12.09.2021).
19. Демидова М.М., Багорка Д. А. Управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. The economic comparative studies: theory, methodology, practice: International scientific conference (September 24-25, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. 88 pages (pp. 55-60).
20. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75 (дата звернення 14.09.2021).
21. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. Економічний простір. 2016. № 113. С. 124-135.
22. Евдокимова Е.Г. Понятие бизнес-процесса. Основные концепции улучшения бизнес-процессов. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/business-economics-and-production11280-411-0854>. (дата звернення 12.09.2021).
23. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособи. Ульяновск: УлГТУ. 2005. 84 с.
24. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66-79.
25. Зайченко М.В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. Молодий вчений. 2016. № 12. С. 750-753.
26. Климчук М.М., Ачкасов І.А., Климчук С.А., Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 272-278.

27. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85-91.
28. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_31. (дата звернення 14.09.2021).
29. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41. (дата звернення 16.09.2021).
30. Коптева Г. М. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства з позиції їх економічної безпеки. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_45. (дата звернення 12.09.2021).
31. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
32. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 2. С. 70-76.
33. Курбацька Л.М., Самілик Т.М., Шутько Т.І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 57-61.
34. Лазаренко Л.О. Сучасна модель управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №4. Т.4. С. 22-25.
35. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.

36. Мелентьєва О. В. Застосування ABC-методу для аналізу витрат логістичного бізнес-процесу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2016. Т. 22, № 5. С. 40-46.
37. Мельничук Г.С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 169-185.
38. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Зінченко О.В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020. № 3. С. 283–292.
39. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. 2014. № 11. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf. (дата звернення 10.09.2021).
40. Надточій І.І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 4(2). С. 102-111.
41. Наконечна Т.В., Прокопенко К.О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 6. С. 124-131.
42. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. Пер. с англ. 3-е изд. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР. 2014. 368с.
43. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. Вісник Одеського національного університету. 2015. Т. 20, Вип. 5. С. 127-131.
44. Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. К.: КНЕУ, 2011. 257 с.

45. Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. М.: Издательство «Лори». 2005. 368с.
46. Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу ХХІ ст. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 3 (80). С. 20-31.
47. Отенко І.П., Шкрібень Р.П., Харнам М.В. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 12. С. 423-429.
48. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54-61.
49. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. Економічний форум. 2017. № 4. С. 148-151.
50. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 3. С. 12-17.
51. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
52. Рубан В.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. ВІСНИК КНУТД. 2012. №6. С. 239-247.
53. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 24-27.
54. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 79-84.
55. Свінцицька О.М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. Технічна інженерія. 2021. № 1. С. 59-65.
56. Січко Т. В. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. Галицький економічний вісник. 2016. № 2. С. 190-201.

57. Терехух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70.
58. Турчак В.В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 4. С. 79-86.
59. Усова Г.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61. (дата звернення 18.09.2021).
60. Фатенок-Ткачук А. Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 93-100.
61. Фролова Л.В., Кравченко Е.С. Формирование бизнес-модели предприятия. Учебник. К.: Центр учебной литературы, 2012. 384 с.
62. Хаммер М., Чампи Д. Реінжинірінг корпорации: Манифест революции в бизнесе. пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 287с.
63. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвегоен Х.В. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: ООО «БМикро», «Азбука», 2002. 328 с.
64. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
65. Цуканова О.А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учебное пособие. СПб: Университет ИТМО, 2015. 100 с.
66. Черкашина М.В., Науменко М.О. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 57. С. 46-52.
67. Шевченко І.В., Скриль О.О, Захарченко Я.Р., Самойленко Ю.М. Моделі оперативного моніторингу бізнес-процесів у підрозділах підприємств. Вісник

- Кременчуцького національного університету імені М. Остроградського. - 2016. Вип. 6(2). С. 86-93.
68. Шеер А.В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы. Пер. с англ. Н.А. Михайлова. М.: Весть Мета Технология, 1999. 151 с.
69. Юрченко Н.І., Багорка Д.А. Основні напрями інституціоналізації туристичної індустрії Сучасні підходи до соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку суб'єктів національного господарства: колективна монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М.Бандоріної. Дніпро: Пороги, 2020. С. 166-177.
70. Ющишина Л.О. Оптимізація виробничої програми за критерієм витрат бізнес-процесів. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2013. Вип. 1. С. 234-240.