

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студентки Конопацької Анастасії Сергіївни

(П І Б)

академічної групи 051м-22-2

(шифр)

спеціальності 051 Економіка

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»

(офіційна назва)

на тему «Підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства на основі

процесного підходу»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Белобородова М.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Белобородова М.В.			
2. Дослідницький	Белобородова М.В.			
3. Проєктний	Белобородова М.В.			
Рецензент				
Нормоконтролер				

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
 завідувач кафедри туризму та
 економіки підприємства
 (повна назва)
 _____ Л.С. БЕЗУГЛА
 (підпис) (прізвище,
 ініціали)
 «07» грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр
 (бакалавра, магістра)

студентці Конопаській А.С. академічної групи 051м-22-2
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 051 Економіка
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»
 (офіційна назва)

на тему «Підвищення ефективності діяльності виробничого підприємства на основі процесного підходу»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві	29.09.2023 р.
Дослідницький	Оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»	20.10.2023 р.
Проектний	Напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»	22.11.2023 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		27.11.2023 р.

Завдання видано _____
 (підпис керівника)

Белобородова М.В.
 (прізвище, ініціали)

Дата видачі 01.09.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 07.12.2023 р.

Прийнято до виконання _____
 (підпис студентки)

Конопаська А.С.
 (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 93 с., рис 11, табл. 20, джерел 50.

В кваліфікаційній роботі детально проаналізовано бізнес-процеси виробничого підприємства ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», а також досліджено управління бізнес-процесами та їх систематизація, виходячи з уявлень про систему управління в єдності таких її елементів, як процес, структура, результат та механізм удосконалення управління.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та практичних засад оптимізації бізнес-процесів промислового підприємств та окреслення перспектив оптимізації в контексті підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Об'єктом дослідження є процес оптимізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання.

У роботі використано такі методи досліджень: критичний аналіз, деталізація та синтез, порівняльний аналіз, економічний та фінансовий аналіз, групування, економіко-математичні методи.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ОПТИМІЗАЦІЯ, РЕІНЖІНІРИНГ, ІДЕНТИФІКАЦІЯ, ВИРОБНИЦТВО.

PAPER

Explanatory note: 93 pages, 11 figures, 20 tables, 50 sources.

In the qualification work, the business processes of the industrial enterprise “SNABELECTRO” LLC were analyzed in detail, as well as the management of business processes and their systematization were investigated, based on the ideas about the management system in the unity of its elements, such as process, structure, result and mechanism of management improvement.

The purpose of the study is to generalize the theoretical and practical principles of optimization of business processes of industrial enterprises and outline the prospects for optimization in the context of increasing the efficiency of the business entity.

The object of the study is the process of optimizing business processes of the enterprise in modern business conditions.

The following research methods are used in the work: critical analysis, detailing and synthesis, comparative analysis, economic and financial analysis, grouping, economic and mathematical methods.

KEY WORDS: BUSINESS PROCESSES, OPTIMIZATION, RE-ENGINEERING, IDENTIFICATION, PRODUCTION.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Поняття, сутність бізнес-процесів	9
1.2 Структура та класифікація бізнес-процесів сучасного підприємства.	14
1.3 Оптимізація бізнес-процесів промислового підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»	32
2.1 Характеристика діяльності та загальної структури ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»	32
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства	38
2.3 Функціонально-вартісний аналіз основних бізнес-процесів підприємства	55
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»	69
3.1 Організаційне забезпечення оптимізації бізнес-процесу «Виробництво продукції» на основі реінжинірингу	69
3.2 Економічне обґрунтування реінжинірингу основного бізнес-процесу підприємства	79
3.3 Фактори впливу управління бізнес-процесами в стратегічному розвитку підприємства	84
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день для зміцнення положення промислового підприємства у ринковій економіці необхідно здійснювати управління бізнес-процесами підприємства. В даний час питання управління бізнес процесами підприємств є великою проблемою. Це обумовлено, насамперед, відсутністю культури управління у підприємців. Величезний вплив на процес оптимізації має структура управління компанією. Застаріла функціональна структура стає гальмом усіх змін, які ініціюються у компанії. У зв'язку з цим у практиці управління створюються нові системи, більш ефективні в сучасних умовах, ніж традиційні.

Діяльність будь-якого підприємства, незалежно від його розмірів та терміну життя на ринку, це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних для цього підприємства. Повний опис і розуміння всіх ділових процесів дозволяє ефективно керувати підприємством, покращувати ланцюжок усіх операцій та взаємодій, досягати кращого результату. Саме тому основою постійного покращення діяльності на будь-якому підприємстві є оптимізація бізнес-процесів.

Зараз, в економічних умовах, що істотно змінилися за останні роки, у підприємців відбувається усвідомлення необхідності управління бізнес-процесами. У зв'язку з цим починають формуватися принципи, методи, механізми керування бізнес-процесами. Саме цей факт зумовлює практичний інтерес та актуальність обраної теми дослідження.

Управління бізнес-процесами зародилось в рамках концепції всезагального управління якістю та безперервного покращення процесів. Воно передбачає «наскрізне управління бізнес – процесом як єдиним цілим, яке здійснюється взаємопов'язаними підрозділами підприємства».

Перші концепції управління процесами як невід'ємною частиною будь-якої системи та організації з'явилися наприкінці XIX - початку XX століть у працях Б. Андерсен [1], Дж. Харрінгтон, Ф.У.Тейлора, А.Файоля. Пізніше

Е. Демінг сформулював принципи управління якістю, однією з ключових ланок якої є бізнес-процеси. З початку 1990-х років провідним методичним напрямом, що вивчає питання процесної організації систем управління, є реінжиніринг бізнес-процесів, який отримав розвиток у працях М. Хамера, Д. Чампі, Т. Дейвенпорта. Дослідженню питань реінжинірингу бізнес-процесів при-свячені праці і вітчизняних науковців, таких як О. Запорожченко [3], С. Ілляшенко [4], Н. Михайлішин, Н. Мельник, І. Ткаченко., Л. Таранюк [3], та інших. У працях зазначених вчених було розвинуто методи проведення реінжинірингу, проаналізовано його вигоди та «вузькі» місця, розвинуто теоретичні принципи, проаналізовано ризики при проведенні трансформації бізнес-процесів у компанії та способи їх подолання.

Однак на сьогодні залишаються недостатньо вирішені теоретичні і практичні аспекти, що стосуються дослідження оптимізації бізнес – процесів. При всій зрозумілості терміну оптимізація, існують деякі розбіжності у сприйнятті його сутності залежно від мети її застосування.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних засад оптимізації бізнес-процесів промислового підприємств та окреслення перспектив оптимізації в контексті підвищення ефективності діяльності господарюючого суб'єкта.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно було розв'язати наступні задачі:

- розглянути теоретичні основи, поняття, сутність бізнес-процесів, вивчити структуру бізнес-процесів сучасного підприємства;
- розкрити основні методи та способи управління бізнес-процесами;
- дослідити класифікацію бізнес- процесів підприємства;
- надати загальну характеристику економічної діяльності і системи управління ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»;
- провести комплексний аналіз та оцінювання фінансово-господарської діяльності промислового підприємства;
- дослідити інструментарій організації бізнес-процесів на конкретному

підприємстві;

- виконати оцінку бізнес-процесів;
- розробити проєкт оптимізації бізнес-процесів та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес оптимізації бізнес-процесів підприємства у сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. При проведенні наукових досліджень, залежно від поставлених завдань було використано наступні методи: критичний аналіз, деталізація та синтез – для теоретичного обґрунтування поняття «бізнес-процесів»; порівняльний аналіз, ситуаційний підхід – для класифікації бізнес-процесів на підприємстві, економічний і фінансовий аналіз, групування, узагальнення даних, методи економіко-статистичного аналізу – при визначенні умов формування і ефективності діяльності підприємства; економіко – математичні методи – при розробці напрямків удосконалення управління бізнес – процесами підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження оприлюднені на XI Міжнародній науково-технічній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодь: наука та інновації», м. Дніпро, 22-24 листопада 2023 р.

Наукова новизна роботи:

- узагальнено підходи до виділення та групування методів оптимізації бізнес-процесів;
- розроблено алгоритм оптимізації основного бізнес-процесу який базується на моделюванні бізнес-процесу «як має бути», відрізняється урахуванням результатів попереднього відбору видів діяльності, які підлягають фрагментарному реінжинірингу, що дозволить скоротити витрати та підвищити ефективність основної діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 93 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 18 таблиць, 7 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття і сутність бізнес-процесів

Здатність управляти економічною ефективністю підприємства є важливою конкурентною перевагою, особливо в період економічної кризи. Всі види комерційної діяльності можна охарактеризувати за допомогою економічної ефективності, що визначає кількісні вигоди від кінцевих ефектів. Основною метою власників і менеджерів компаній має бути постійне підвищення економічної ефективності, а також виявлення основних факторів, що впливають на ефективність, і подальше впровадження отриманих результатів в діяльність компанії з максимальним використанням сильних сторін підприємства. Економічна ефективність досліджує абсолютний розмір показників, використання ресурсів, вбудованих в бізнес-процеси, ефективність бізнес-процесів і результативність продуктів [5, с. 109].

Власники малих і середніх підприємств в ході своєї комерційної діяльності часто приймають рішення, які суттєво впливають на їх довгострокову конкурентоспроможність, ефективність і прибутковість. Тому розробка стратегії для досягнення цих цілей має вирішальне значення. Стратегічне управління – це, по суті, динамічний процес, який допомагає компанії уникати перешкод в майбутньому. Це включає в себе постановку корпоративних цілей, формування мотивації, організацію та визначення стандартів економічної ефективності підприємства. Бізнес-стратегія націлена на побудову шляху до досягнення цілей; заходи економічної ефективності – засоби, що полегшують досягнення цих цілей [6, с. 15].

Таким чином, під ефективністю підприємства можна розуміти ступінь організованості цілеспрямованого довгострокового його функціонування як соціально-економічної системи, що дозволяє максимально використовувати і нарощувати свій потенціал. Дане визначення охоплює поняття потенціал

підприємства – сукупність ресурсів виробництва, отже, обмежень на досягнення результату, поняття функціональна організованість – якість основних способів взаємовпливу (внутрішніх і зовнішніх факторів), а також відображає цілеспрямованість і динаміку процесів функціонування та розвитку. Досягнення високо рівня економічної ефективності є основною метою при здійсненні господарської та фінансової діяльності підприємства.

Функціонуюче підприємство можна описати в рамках однієї з декількох парадигм:

- інфологічна - підприємство як база даних;
- комунікаційна - підприємство як сукупність учасників, які знаходяться в сукупності відносин між собою - «договірні сторони»;
- трансформаційна - підприємство як фабрика з переробки ресурсів в кінцевий продукт. Ключовою частиною розуміння підприємства в рамках цієї парадигми є бізнес-процеси.

В типових бізнес-процесах бере участь персонал (люди). В іншому випадку розглядається технологічний процес, який підпорядковується відмінним принципам управління.

Опис бізнес-процесів неможливо без розуміння їх видів і класифікації основних учасників. У літературі і практиці зустрічається кілька видів класифікацій. Найчастіше процеси класифікують за такими групами: основні, допоміжні, управлінські.

Основні безпосередньо зав'язані на завдання виробництва і реалізації продукції, надання послуг. Саме тут генерується велика частина доданої вартості та інвестиційних ризиків. Допоміжні призначені для забезпечення роботи основних процесів. Йдеться, наприклад, про бухгалтерію, процеси підготовки і найму персоналу, роботу ІТ-служби та інше. Керуючі бізнес-процеси впливають на діяльність всіх підрозділів і в той же час безпосередньо не беруть участь в їх роботі. Основні завдання управлінських процесів: вибір напрямків розвитку компанії і контроль за виконанням поставлених завдань.

Прийнято вважати, що всі бізнес-процеси важливі, і не можна розставляти жорсткі пріоритети. Але на практиці проблеми в основних підрозділах можуть обійтися компанії на порядок дорожче, ніж у допоміжних.

Для наочності бізнес-процеси візуалізують за допомогою блок-схеми бізнес-процесів (рис.1.1).

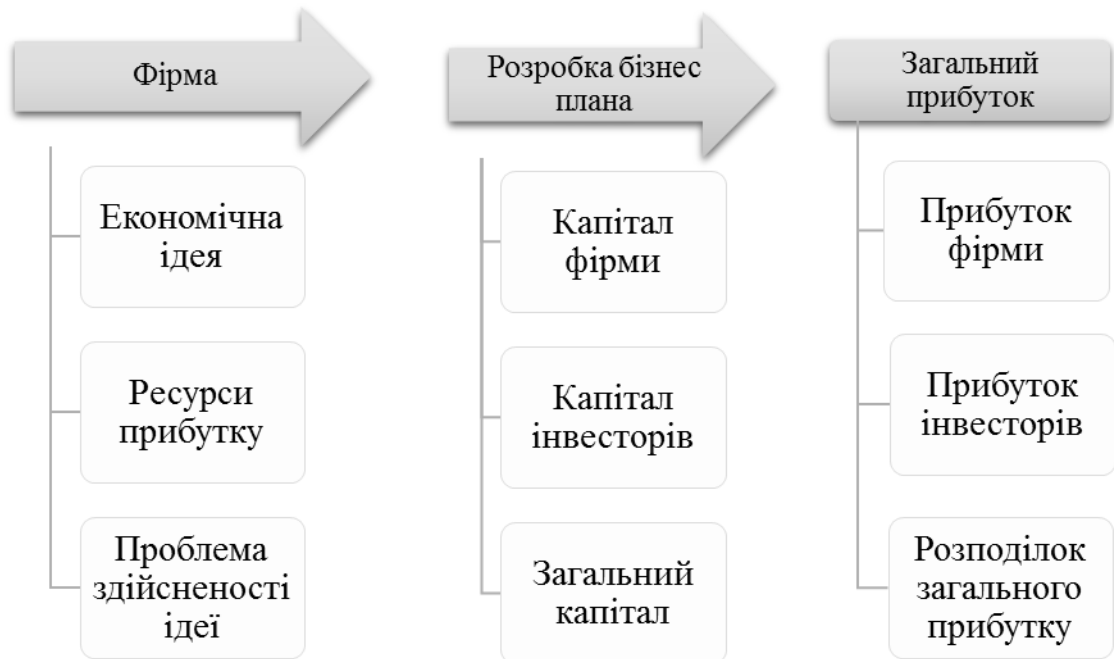


Рисунок 1.1 – Блок-схема бізнес-процесів

Джерело: [6, 8]

Процеси є основою будь-яких організаційних систем. Процесний підхід в даному випадку – базовий засіб в наборі найважливіших інструментів, які може використовувати керівник. При цьому питання удосконалення бізнес-процесів підприємства є ключовим. Ринкові відносини призвели до зміни принципів виробництва і споживання матеріальних благ. Перехід від суспільства виробника до суспільства споживачів привів до того, що відповіді на питання «що і як робити» диктує споживач продукції.

Дослідження управління бізнес-процесами та їх систематизація, виходячи з уявлень про систему управління в єдності таких її елементів, як процес, структура, результат та механізм удосконалення управління,

дозволило встановити пріоритети наукового пошуку робіт проєктного характеру, пов'язаних із формуванням процесно-орієнтованих систем управління промисловим підприємством.

В даний час існує безліч визначень поняття «бізнес процес». Всі вони описують бізнес-процес з різних точок зору.

М. Хаммер і Дж. Чампі в монографії «Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі» вперше ввели поняття бізнес-процесу. Різноманіття підходів до визначення «бізнес-процес» показані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «бізнес-процес» в літературних джерелах

Автор	Визначення
М. Портер та Ст. Міллер [3, С.127]	Кожен бізнес-процес має початок і кінець, що визначається витратами організаційних ресурсів («вхід») та «формуванням споживчої цінності» («вихід»)
М. Хаммер, Дж. Чампі [9, С. 131]	Бізнес-процес є системним замкнутий процес, що є потоком роботи. Цей процес має початок («вхід»), певна кількість стадій діяльності та результат роботи, що отримується «на виході»
М. Робсон, Ф. Уллах [4, С.37]	Бізнес-процес є системним замкнутий процес, що є потоком роботи
.В. Сіменко, Т.Д. Косова [7, С.192].	Бізнес-процес - це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник)
Л.І. Чорнобай, О. І. Дума [7, С.130].	Бізнес-процес - система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
О.В. Тур, А.С.Матусевич [4, С.2]	Бізнес-процеси - це множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 9;11]

Деякі дослідники вважають, що бізнес-процеси, які реалізуються на промисловому підприємстві, являють собою комплекс ключових

взаємопов'язаних видів діяльності, які споживають ресурси (матеріальні, фінансові, трудові, інтелектуальні та ін.), і в результаті яких виробляється певна група продукції (промислова продукція, побудований об'єкт, інформаційна продукція, управлінське рішення і ін.), товарів і послуг, яка має цінність для споживачів [6].

Також досить розповсюдженим в науковій літературі є наступне визначення: бізнес-процес – це згруповані взаємопов'язані дії, що створюють продукт, орієнтований на конкретного споживача. Дане визначення виключає ознаки, що викликають сумніви. Якщо за [8] кожна операція повинна мати свого власника, то в рамках процесного підходу свого єдиного власника повинен мати кожен бізнес процес. Це дозволяє забезпечити підвищення якості продукції і контроль з боку споживача продукції. Власник процесу одноосібно і повністю відповідає за якість продукту свого процесу в цілому, а також всіх його операцій.

Дослідження літературних джерел і вивчення практичного досвіду постановки процесного управління на промислових підприємствах показав, що методів однозначного визначення меж бізнес- процесу не існує, не може бути і однозначного опису бізнес-процесів будь-якої компанії. Звідси можна зробити очевидний висновок, що всі формальні описи бізнес-процесів починаються із суб'єктивного визначення меж бізнес-процесів, і всі результати оптимізації залежать, в першу чергу, від тієї позиції, яку займає конкретна особа, її кваліфікації, практичного досвіду, творчих здібностей.

Підсумовуючи проведені дослідження сутності категорії «бізнес-процеси», слід визначити, що у працях зарубіжних та вітчизняних вчених представлений великий спектр поглядів та підходів до трактування поняття «бізнес-процес». Їх аналіз дозволив не тільки обґрунтувати необхідність системного підходу до розкриття змісту бізнес-процесу, а й вибрати авторське уявлення про дане поняття відповідно до якого бізнес-процес – це утворюючий систему організований комплекс дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективність його визначається з позиції

мультипараметричного підходу, що дає можливість не тільки систематизувати складові бізнес-процесу за функціональною ознакою, а й ідентифікувати ключові процеси, що створюють для організації та споживачів найбільшу цінність. Додана цінність обумовлює велику вартість результату бізнес-процесу по відношенню до вихідних ресурсів та становить економічну основу бізнесу.

1.2 Структура та класифікація бізнес-процесів сучасного підприємства

В даний час можна виділити три основні види бізнес-процесів, які забезпечують виробничу діяльність підприємства. Вся робота розглядається як певний набір процесів (кожен у тому числі складається з однієї чи кількох найпростіших операцій). Для формалізації та стандартизації цього підходу прийнято такі категорії процесів (класифікація відбувається по відношенню до доданої вартості продукту) [6]:

– керуючі - ті, що ставлять цілі та завдання підрозділам та конкретним виконавцям. До керівників відносяться стратегічний менеджмент та корпоративне управління;

– основні - ті, з допомогою яких підприємство отримує дохід: виробництво, маркетинг, постачання. Операційними є матеріально-технічне постачання, виробництво продукції або послуг, маркетинг та продаж.

– підтримуючі - ті, що забезпечують виробництво ресурсами, але при цьому не додають кінцевому продукту вартості: підготовка та відбір кадрів, фінансова підтримка, юридична захищеність тощо. Підтримуючими бізнес-процесами слід вважати управління персоналом, технічний сервіс та підтримку, бухгалтерський облік, адміністративно-господарську діяльність.

Крім вже згаданих незалежності від людського фактору та спрощену адаптацію нових співробітників, опис бізнес-процесів дає можливість

ефективніше керувати операційними витратами фірми [8].

Класифікація бізнес-процесів представлена на рисунку 1.2.

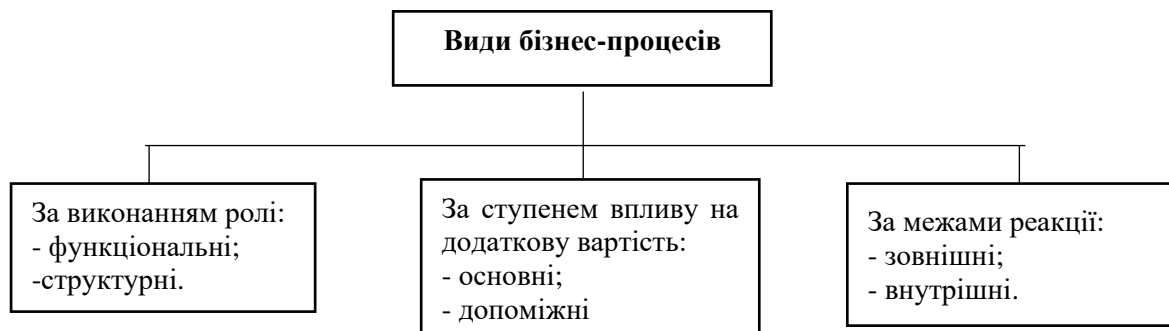


Рисунок 1.2. – Класифікація бізнес-процесів

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 18; 22]

За виконанням ролі [9]:

Функціональні – безпосереднє формування змісту бізнес- системи та виконання його функцій:

- усвідомлення ринку та покупців;
- розвитку місії та стратегії;
- розробка товару та послуг;
- просування та продаж;
- виробництво продукції та послуг;
- виставлення рахунків.

Структурні – спрямовані на підтримку та розвиток інфраструктури бізнес-системи, що забезпечує власне її існування:

- розвиток та управління;
- управління інформацією;
- управління фінансами та фізичними ресурсами;
- реалізація програмного управління впливом на навколишнє середовище;
- управління зовнішніми ресурсами;
- управління організаційним розвитком.

За межами реакції:

Зовнішні – процес, що має вхід або вихід поза організацією.

Внутрішні – входи та виходи які повністю знаходяться в рамках

Підприємство існує і функціонує в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. На рівні компанії фактори зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на загальну роботу, інноваційну діяльність, прийняття управлінських рішень, тому важливим кроком є виявлення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Таким чином, абсолютно кожен фактор всередині або поза бізнес-організацією має суттєвий вплив на підприємницьку діяльність (рис. 1.3).

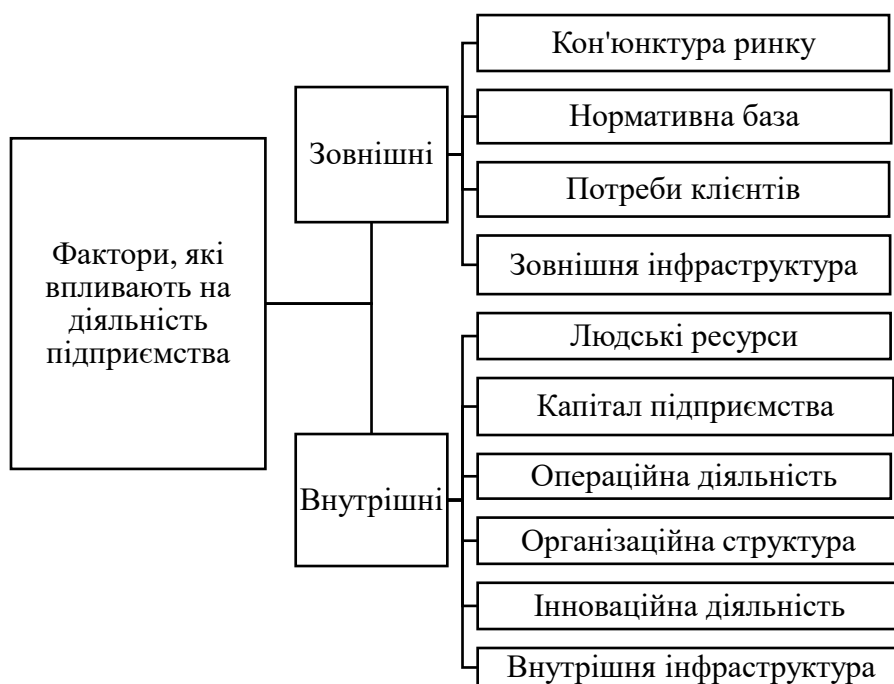


Рисунок 1.3 – Класифікація факторів, які впливають на ефективність діяльності промислового підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [17-19]

Бізнес-процес є об'єктом, який функціонує під впливом суб'єкта – керівника бізнес-процесу. Керівник бізнес-процесу – це посадова особа або колегіальний орган управління, має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання функції перетворення, і відповідальний за результат

бізнес-процесу. Вплив керівника бізнес-процесу на бізнес-процес виявляється в управлінні. Керівник бізнес-процесу є невід'ємною частиною бізнес-процесу.

Функція перетворення – це одна або кілька дій (операцій), здійснювані в логічній послідовності та спрямовані на зміна вхідного об'єкта в результат з певними характеристиками допомогою ресурсів.

Внутрішні фактори. Внутрішні фактори стосуються будь-чого всередині компанії, що знаходиться під контролем підприємства, незалежно від того, матеріальні ці чинники або нематеріальні. До основних внутрішніх факторів варто віднести перелічені нижче чинники.

1. Людські ресурси.

У сучасній глобальній економіці працівники можуть бути як сильною, так і слабкою стороною компанії залежно від рівня практичних навичок, ставлення до роботи, продуктивності тощо. Наприклад, якщо в компанії є кваліфіковані та мотивовані працівники, вони обов'язково будуть найбільшим активом цього підприємства. І навпаки, працівники, які не пройшли ретельну підготовку та мають негативне ставлення до свого завдання, будуть для компанії величезною проблемою.

2. Капітал підприємства.

Загалом, фінансовий капітал – це кошти, необхідні для розвитку та підтримки бізнесу. Він може бути використаний з метою інвестування не тільки в матеріальні товари, такі як виробниче обладнання, але й у нематеріальні ресурси, такі як маркетинг, навчання працівників тощо. Коли підприємство має достатньо бюджету, воно може легко запускати свої проєкти, розширювати масштаби виробництва, діяльності.

3. Операційна діяльність.

Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції та забезпечує основну частку доходу підприємства. Концепція операційної ефективності охоплює практику покращення всіх існуючих на підприємстві бізнес-процесів. Оскільки операційна ефективність безпосередньо впливає на успіх компанії на

ринку, необхідно постійно проводити моніторинг процесів компанії та аналізувати ефективність та злагодженість їх роботи.

4. Організаційна структура.

Щоб мати відповідну організаційну структуру, необхідно ретельно продумати систему для безперебійної роботи в компанії. Керівники відділів повинні подбати про те, щоб інформаційний потік доходив до всіх клієнтів.

5. Інфраструктура.

Інфраструктура підприємства представляє собою сукупність підрозділів зі створення матеріальних умов, що забезпечують безперебійне та ефективне функціонування виробничого процесу та підрозділи із соціального обслуговування колективу. Відповідно до цих напрямів обслуговування розрізняють виробничу та невиробничу інфраструктури підприємства. Виробнича інфраструктура – це складова частина виробничої структури підприємства. До матеріальних умов, що забезпечують функціонування виробничого процесу, відносяться наявність та якість обладнання, своєчасність та якість проведення ремонтних робіт, матеріально-технічне оснащення виробництва, транспортну мережу, електро- та водопостачання, засоби зв'язку тощо. Останнім часом все більше уваги приділяють розвитку ІТ-інфраструктури підприємства, так як інноваційна діяльність в основному реалізується з використанням ІТ-технологій: серверів і хмарних сховищ, програмних забезпечень тощо [12, с. 24].

6. Інноваційна діяльність.

В умовах конкурентного ринку та промислової революції, жодна компанія не може вижити без оновлення технологій та імплементації нових ідей. По суті, інновація відноситься до впровадження чогось нового у бізнес за рахунок згенерованих всередині компанії ідей, наприклад, такі ідеї можуть бути запропоновані співробітниками, розробниками, менеджерами, або індукторами таких рішень може бути зовнішнє середовище, наприклад, постачальники, клієнти тощо. Успішні впровадження інновацій можуть призвести до збільшення продуктивності, зниження витрат, підвищення

конкурентоспроможності, збільшення товарообігу, покращенню репутації підприємства. Навпаки, компанії, які не впроваджують інновації, безсумнівно, зіткнуться з ризиками втрати частки ринку перед конкурентами.

Зовнішні фактори. На відміну від внутрішніх факторів, зовнішні елементи перебувають поза межами компанії і не підконтрольні їй. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє вносити відповідні корективи в маркетинговий план, щоб зробити його більш адаптованим до зовнішнього середовища. Існує безліч критеріїв, які вважаються зовнішніми елементами. Серед них найважливішими є: економічна кон'юнктура, нормативно-правова база (закони), зовнішня інфраструктура потреби клієнтів та конкуренція [11].

1. Економічна кон'юнктура.

Економічна кон'юнктура є узагальненим поняттям яке включає сукупність умов, ознак, що характеризують становище в економіці країни. Наприклад, коливання процентної ставки, економічна криза в країні безпосередньо сильно впливають на споживання продукції, а отже, і на прибуток підприємств. Жодні зовнішні фактори не впливають на бізнес більше, ніж нинішній стан економіки. Несприятлива економічна кон'юнктура може призвести до негативних наслідків, таких як звуження масштабів бізнесу, дефіциту капіталу або навіть банкрутства. Існує 7 факторів, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств: податкова ставка, курс обміну валют, інфляція, попи/пропозиція, наявність робочої сили, заробітна плата та рецесія.

2. Нормативно-правова база.

Правила та положення місцевого самоврядування відіграють невід'ємну роль у розвитку підприємства. Є деякі країни, закони яких забороняють розвиток певних галузей, з іншого боку, деякі галузі отримують позитивну та постійну підтримку від місцевого самоврядування. Крім того, якщо закони дозволять організаціям за межами країни інвестувати в місцеві галузі, вони опосередковано формують величезне джерело фінансової підтримки для місцевого бізнесу.

3. Технологічні фактори.

Штучний інтелект, автоматизовані лінії, розумний пошук в Інтернеті та інші високотехнологічні функції дозволили багатьом підприємствам зарекомендувати себе як лідерів на ринку. Наприклад, American Airlines перші почали використовувати комп'ютеризовану систему бронювання авіаквитків, а Bank of America – автоматизовану систему обробки чеків. Незалежно від розміру підприємства, як матеріальні, так і нематеріальні переваги впровадження технологічних рішень добре відомі та застосовуються підприємствами по всьому світу. Крім того, технологічні фактори також впливають на безпеку конфіденційної інформації та торгові переваги. Сьогодні для підприємців це настільки вирішальний чинник, що певна технологія може бути основною перевагою на конкурентному ринку [11].

4. Потреби клієнтів.

Задоволення попиту споживачів є обов'язковим для успішного функціонування кожного підприємства. Очевидно, що продукт обслуговується для потреб клієнтів, тому підприємці повинні не тільки вчасно визначити, але й адаптувати напрямок розвитку бізнесу під бажання своїх клієнтів. Чітке розуміння потреб кінцевих споживачів дозволяє розробити ефективну стратегію процесу виробництва та маркетингу на підприємстві.

5. Конкуренція.

Конкуренція існує в будь-якій сфері. Коли справа доходить до конкуренції, підприємці можуть досягти успіху або втратити свої позиції на ринку. З одного боку, конкуренція сприяє розвитку інновацій, кращому обслуговуванню клієнтів, саморозвитку, розумінню сильних і слабких сторін підприємства. З іншого боку, якщо підприємство не готове змінюватись і адаптуватись на конкурентному ринку, існує ризик втрати інвесторів, конкурентної переваги, лояльності клієнтів, позиції на ринку, що в кінцевому рахунку негативно впливає на фінансово-економічний результат діяльності підприємства [13].

Отже, існує безліч зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Всі вони мають виняткове значення для розвитку компанії, тому для успішної реалізації будь-якої стратегії з розвитку підприємства необхідно врахувати ці елементи, перш ніж приймати рішення.

Згідно з запропонованим нами визначенням поняття «бізнес-процес» на його ефективність та результативність як об'єкта значний вплив впливає суб'єкта – керівника бізнес-процесу, виражене в управлінські рішення. Вплив здійснюється на підставі потоку інформації за напрямком бізнес-процес – керівник бізнес-процесу, і назад, яка представлена у вигляді даних, що характеризують бізнес-процес; рішення керівника бізнес-процесу відповідно. Повнота даних визначається системою показників бізнес-процесу.

Процесна орієнтація означає відмову від мислення категоріями відділів та перехід до мислення категоріями крос-функціональними, або ж такими, що виходять за рамки одного відділу, і організацію тісної співпраці між усіма відділами.

Одним з перших основних етапів побудови процесної організації і управління діяльністю компанії є виділення і класифікація бізнес-процесів. У табл. 1.2. представлена узагальнена на основі аналізу літературних джерел класифікація бізнес-процесів.

Окрім наведених в таблиці класифікаційних ознак, бізнес-процеси можуть підрозділятися в залежності від змісту, рівня здійснення, цілей, часу здійснення, просторової складової, використовуваних ресурсів.

Згідно із підходом Д. Нортон і Р. Каплана, виділяють три категорії бізнес-процесів – інноваційні, що включають в себе ідентифікацію ринку, розробку і появу нових товарів і послуг, операційні, до складу яких входять виробництво та доставка продукції і постреалізаційне обслуговування, яке включає обслуговування та задоволення потреб споживачів.

На практиці бізнес-процеси зазвичай визначаються, виходячи з потреб клієнтів, при цьому важливо забезпечити безперешкодне виконання процесу,

що, в свою чергу, дозволить підприємству збільшити додану вартість і максимізувати корисність і цінність продуктів і послуг для власних клієнтів.

Таблиця 1.2 – Теоретичні підходи до класифікації бізнес-процесів промислового підприємства

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи	Характеристика
За місцем в організаційній структурі компанії	Горизонтальні	Відображають взаємодію по горизонталі
	Індивідуальні	Процеси, які виконуються окремими робітниками або організаційними одиницями
	Міжфункціональні горизонтальні	Процеси, які виконуються декількома робітниками або організаційними одиницями
	Вертикальні	Відображають взаємодію по вертикалі
	Інтегровані	Відображають взаємодію по горизонталі та по вертикалі
За ступенем складності	Монопроцеси	Односкладні процеси
	Вкладені процеси	Монопроцеси, які входять до складу більш складного процесу (макропроцесу)
За ієрархією	Процеси нижнього рівня	Бізнес-процеси, спрямовані на реалізацію оперативних цілей
За ступенем деталізації	Макропроцеси	Укрупнені бізнес-процеси, які мають ступінь деталізації, необхідний щоб описати бізнес-процеси верхнього рівня
	Субпроцеси	Бізнес-процеси, які мають ступінь деталізації, необхідний для опису бізнес-процесів середнього рівня
	Мікропроцеси	Бізнес-процеси, які мають максимальний ступінь деталізації, використовуються для опису бізнес-процесів нижнього рівня
	Пов'язані процеси	Монопроцеси, які є виокремленими і послідовно реалізованими за певним алгоритмом
За ієрархією	Процеси верхнього рівня	Процеси, спрямовані на реалізацію стратегічних цілей компанії, найбільш значущі для компанії
	Процеси верхнього рівня	Бізнес-процеси, спрямовані на реалізацію тактичних цілей

Джерело: узагальнено на основі [14, 18]

Ландшафт процесів виконує змістову функцію. Відображення змісту в наочній формі є вихідним пунктом для побудови процесно орієнтованої системи. Мета процесної орієнтації полягає в підвищенні якості та продуктивності на підприємстві за рахунок постійного поліпшення процесів. Особливе значення при цьому надається орієнтації на виконання побажань і вимог клієнта, а також залучення всіх співробітників на всіх рівнях

управлінської ієрархії компанії.

Побудова процесної системи управління компанією означає зміну

Як бачимо, процесний підхід, на відміну від функціонального, найбільш повно дозволяє врахувати такі важливі аспекти бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і, як наслідок, зацікавленість в виконанні роботи (Додаток Б).

Всі вищеописані переваги, які впливають також із проведеного порівняння в додатку Б, в даний час увійшли в розряд необхідних для ведення ефективної конкурентної боротьби. Сучасне управління спрямоване на створення таких систем, які мають бути орієнтовані, передусім, на якість, і навіть бути результативними і ефективними.

Управління на підприємстві загалом, а також управління виробництвом, продажами, якістю тощо. не може існувати поза зв'язком з організаційною структурою і залежить від її ефективного функціонування. На жаль, часто організаційна структура стає гальмом на шляху проведення радикальних реформ на підприємстві.

Таким чином, виходячи з даних характеристик і визначень, впливає, що в основі організаційної структури управління лежить підхід до управління, що практикується на підприємстві - процесний чи функціональний.

Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходів в управлінні промисловим підприємством дозволив виявити наступні переваги процесного підходу: більш суттєве зростання ефективності бізнесу; прозорість усіх операцій бізнесу, що дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку; управління операційними витратами, яке стає одним з основних умов виживання на ринку.

Аналіз літературних джерел і практичного досвіду дозволив виділити наступні переваги процесного управління організацією:

– регламентація бізнес-процесів забезпечує прозорість всіх операцій бізнесу, дозволяє виявити збої в здійсненні процесу на будь-якому етапі і внести своєчасні корективи;

– процесний підхід дозволяє інтегрувати розрізнені дії функціональних підрозділів і направляти їх зусилля на досягнення єдиного результату за рахунок підвищення зацікавленості кожного виконавця, наділеного повноваженнями і відповідальністю, і звільнення керівника від частини оперативних завдань з метою його концентрації на вирішенні стратегічних питань;

– процесний підхід забезпечує можливість управління операційними витратами, а природна орієнтація на споживача надає гнучкості та адаптивності системі управління.

Отже, в умовах динамічного розвитку підприємства з точки зору конкурентоспроможності процесно-орієнтоване управління організацією є більш ефективним.

Механізм управління бізнес-процесами можна уявити як сукупні організаційні методів, способи управління бізнесом, які здійснюються шляхом раціонального використання ресурсів, коштів, які в кінцевому підсумку визначають економічний результат (ефект) функціонування бізнесу в цілому. Саме своєчасне і швидке реагування бізнесу і бізнес-процесів на зміну ринкового середовища, гнучкість, модернізація виробництва дозволяє попередити і пом'якшити кризові ситуації на підприємстві, вибравши правильну стратегію реструктуризації (реорганізації) або перепроєктування бізнесу (реінжиніринг бізнес-процесів і його організаційно-економічних характеристик). На будь-якому промисловому підприємстві існує певна структура бізнес-процесу, яка включає структуру і взаємозв'язок між різними елементами бізнесу або бізнес-процесами, які визначаються, виходячи з цільових орієнтирів і функціональних завдань із поєднанням спеціалізації і кооперації основних і допоміжних бізнес-процесів і показників оцінки їхньої ефективності.

1.3 Оптимізація бізнес-процесів промислових підприємств

В сучасних ринкових умовах промислові підприємства все більшою мірою інтегруються в світову економіку. Ці умови вимагають підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Актуальність дослідження бізнес-процесів визначається тим, що сучасні підприємства змушені постійно займатися покращенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій та прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності та, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємств.

Діяльність будь-якої компанії чи організації, незалежно від її розмірів та терміну життя на ринку, це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних для цього підприємства. Повний та грамотний опис і розуміння всіх ділових процесів дозволяє ефективно керувати підприємством, покращувати ланцюжок усіх операцій та взаємодій, досягати кращого результату.

Саме тому основою постійного покращення діяльності на будь-якому підприємстві є оптимізація бізнес-процесів.

При всій зрозумілості терміну оптимізація, існують деякі розбіжності у сприйнятті його сутності залежно від мети її застосування. У першу чергу необхідно чітко визначити сутність понять «оптимізація» та «оптимізація бізнес-процесів».

Зазначимо, що з точки зору математичної оптимізації розв'язується проблема раціоналізації діяльності, тобто розподілу обмежених ресурсів для досягнення поставлених цілей [16]. Натомість, коли говорять про оптимізацію бізнес-процесів мають на увазі більш гнучкий термін «поліпшення» та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства. В такому разі, оптимізація націлена на підвищення результативності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів [16]. Отже,

термін оптимізація бізнес-процесів має розглядатися у контексті поліпшення, вдосконалення діяльності підприємства.

Як правило, така процедура потрібна, коли у компанії є ціла низка незначних негативних симптомів, діагностувати причини яких досить складно. Такі симптоми можуть виникнути через поступове накопичення змін в організації або можуть стати наслідком кардинальних управлінських рішень (наприклад, розширення чи скорочення напрямів діяльності).

У цьому випадку оптимізація бізнес-процесів дозволить усунути існуючі недоліки та налагодити роботу кожної ділянки та підрозділів підприємства.

В даний час досить велика кількість підприємств змушена вдаватися до оптимізації. Це дуже затратний та трудомісткий процес. Щоб оптимізація пройшла успішно, керівнику підприємства мало знайти грамотних фахівців, треба добре розбиратися у всіх деталях оптимізації та безпосередньо брати участь у процесі, особисто контролювати всі дії залучених працівників. Водночас керівники підприємств не повинні оптимізувати процеси самостійно – для цього є спеціально навчені люди. Але їм обов'язково потрібно вникати у суть роботи цих людей, так як це допоможе їм у правильній постановці завдань та прийнятті результатів щодо оптимізації.

Спробуємо розібрати основні моменти, які повинен знати керівник будь-якої компанії, який прийняв рішення про оптимізацію бізнес-процесів.

Позитивний результат при проведенні оптимізації в основному залежить від точності та розуміння найдрібніших деталей поточної ситуації. Для цього потрібно зібрати та структурувати необхідний обсяг інформації про діяльність компанії.

Для оптимізації застосовуються п'ять рівнів аналізу:

- операція;
- дія;
- процедура;
- бізнес-процес базового рівня;
- напрямок діяльності.

Тепер спробуємо розібратися, на якому рівні слід описувати схему процесу. Для цього треба враховувати такі принципи оптимізації:

1. Бізнес-процеси – основа оптимізації. Даний принцип говорить, що перед проведенням оптимізації треба чітко визначити існуючі в компанії бізнес-процеси.

2. Деталізація проводиться знизу нагору. Згідно з цим принципом, опис діяльності компанії починається з опису бізнес-процесів базового рівня, тобто описується діяльність кожного виконавця, що веде до отримання результату, значимого для організації. Лише окремі складні процедури бізнес-процесу деталізуються до рівня дій.

3. Рішення щодо оптимізації мають бути обґрунтовані. Це означає, що усунення недоліків по одному критерію може призвести до погіршення процесу за іншими. При цьому важливо вміти виявляти можливі негативні наслідки оптимізації, оцінювати її переваги та недоліки та приймати обґрунтовані рішення.

4. Співробітники проти інновацій. У більшості випадків у процесі впровадження колектив змушений тривалий час працювати за старою системою, паралельно імітуючи нову діяльність, цим самим робити подвійну роботу, що породжує опір. Тому слід враховувати природний можливий опір з боку безпосередніх виконавців і заздалегідь вживати заходів щодо запобігання негативній реакції.

Спираючись на ці принципи оптимізації, можна зробити висновок, що судити про діяльність організації для всього бізнес-напрямку досить складно, якщо дані про те, які операції конкретно здійснюють співробітники та в якій послідовності, відсутні. Але, з іншого боку, опис процесу до рівня операцій вимагає занадто великих матеріальних та фізичних витрат.

Оптимальність процесу оцінюється за такими основними параметрами:

1. Якість кінцевого результату бізнес-процесу.

2. Якість та зміст проміжних результатів (за кожною процедурою).

Менеджер процесу має своєчасно отримувати інформацію про стан процесу.

3. Змістовність дій виконавців під час виконання процедури. Оцінюючи оптимальність кожної процедури, необхідно аналізувати дії виконавців (дія – це послідовність операцій, виконавши які працівник здійснює контроль результату).

4. Компактність та узгодженість схеми бізнес-процесів.

5. Ефективність управління бізнес-процесами.

Щоб оцінити схему процесу, використовують такі показники та критерії:

- число «входів» і «виходів» (що менше їх кількість, тим краще; оптимально – один уніфікований «вхід» та два-три «виходи»);
- число процедур (необхідно проводити від 7 до 11 процедур, оскільки в цьому випадку процес можна контролювати, планувати та ефективно їм керувати);
- кількість можливих винятків (кожен виняток буде прихованою загрозою для керованості процесу);
- число задіяних працівників та підрозділів та ін.

Насправді однозначних методик побудови бізнес-процесів немає, але є загальні рекомендації, на основі яких, використовуючи свій та чужий досвід, сильний управлінець здатний, як мінімум, вибудувати діючу систему.

При цьому слід виділити низку критеріїв, на які необхідно орієнтуватися під час розробки бізнес-процесів:

- цілісність та органічність бізнес-процесів верхніх рівнів;
 - розміщення пріоритетів для досягнення стратегічних цілей. Бізнес-процеси, що не впливають на основну діяльність компанії, які розробляються в останню чергу або не розробляються взагалі;
 - ступінь деталізації має відповідати потребам підприємства.
- Основний критерій у цьому випадку простий: якщо досягнуто чіткого поділу обов'язків між співробітниками та задані основні принципи виконання операцій, то подальша деталізація не є обов'язковою;
- визначення основних параметрів бізнес-процесу на етапі проєктування. Найчастіше після проєктування системи управління виникає

необхідність проведення оптимізації, за якої і потрібні основні параметри бізнес-процесу (наприклад, вартість та тривалість виконання).

- оцінка важливості процесу. Саме вона дозволяє зрозуміти, які процеси слід проектувати насамперед, а які можна і відкласти.

- розподіл зон відповідальності для підприємства.

- готовність до опору та протесту співробітників підприємства всьому, що тим чи іншим чином буде руйнувати систему відносин, що склалася. Можливо, доведеться когось звільнити, знизити в посади, перевести з одного відділу (цеху) до іншого, збільшити обсяг виконуваної роботи. Все це може викликати обурення та своєрідний протест у працівників підприємства. Вони перебільшуватимуть важливість своєї роботи і будуть домагатися зниження значущості роботи інших підрозділів. Начальники ж підрозділів обиратимуть лише вигідні собі бізнес-процеси і всіляко уникати відповідальності за необхідний внесок у «чужі» процеси. До такого розвитку подій необхідно бути готовим.

Тільки після повного впровадження нової системи можна дійти висновку, що фізичні та економічні ресурси вкладено у проектування не дарма. Ідеальним рішенням буде розподіл нововведень на окремі етапи. Це дозволить здійснювати детальний контроль над процесом впровадження інновацій, крім того, навіть найменший успіх на кожному етапі стимулюватиме працівників для продовження подальших дій та досягнення мети.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу одним із основних завдань, що стоять перед виробничими підприємствами, є постійне вдосконалення їхньої діяльності, яке є неможливим без застосування ефективних управлінських методів, нових технологій і прийомів ведення бізнесу.

Зупинимося більш детально на тих методах, які безпосередньо пов'язані з проблематикою оптимізації бізнес-процесів і виникли або отримали розвиток саме при розв'язанні проблеми удосконалення бізнес-процесів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – 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

Джерело: узагальнено автором на основі [24, 29, 31]

Існує значна кількість напрямків удосконалення управління бізнес-процесами, серед яких впровадження системи менеджменту якості, в основі якої лежить принцип безперервного поліпшення, теорія бенчмаркінгу. Маючи в своєму розпорядженні різноманітний інструментарій, можна істотно підвищити керованість процесів на виробничих підприємствах, при цьому основною проблемою є вибір адекватної методології удосконалення для кожного конкретного підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Доведено необхідність управління бізнес-процесами підприємства. Встановлено, що дослідження управління бізнес-процесами та їх систематизація, виходячи з уявлень про систему управління в єдності таких її елементів, як процес, структура, результат та механізм удосконалення управління, дозволило встановити пріоритети наукового пошуку робіт проєктного характеру, пов'язаних із формуванням процесно-орієнтованих систем управління промисловим підприємством.

2. Проведення порівняльного аналізу функціонального та процесного підходів в управлінні промисловим підприємством дозволило виявити наступні переваги процесного підходу: більш суттєве зростання ефективності бізнесу; прозорість усіх операцій бізнесу, що дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку; управління операційними витратами, яке стає одним з основних умов виживання на ринку.

3. Розкриті методи вдосконалення управління бізнес – процесами на підприємстві, встановлено, що для максимізації якості бізнес-процесів на підприємствах необхідно використовувати такі методи оптимізації, які дозволять встановити баланс між задоволенням споживачів і конкуруючими силами ринку з одного боку та показниками ефективності бізнес-процесів з іншого. Діяльність будь-якої компанії чи організації, незалежно від її розмірів та терміну життя на ринку, це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних для цього підприємства.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»

2.1 Характеристика діяльності та загальної структури ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО».

Виробниче підприємство ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» є товариством з обмеженою відповідальністю, тобто комерційною організацією, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлено статутом Товариства. Потужності підприємства розташовані в місті Дніпро, Амур-Ніжньодніпровській район, вул. Берегова, будинок 135.

Мета діяльності підприємства – надати максимальний вибір і оперативність в придбанні готової продукції гарантованої якості для будівельних та інших промислових організацій, при дотриманні низьких цін і цивілізованих умов.

Принцип діяльності підприємства: виробництво та доставка власної продукції в торговельні точки без посередників.

Товариство веде свою діяльність згідно з законодавством України, статутом підприємства, має самостійний баланс, відокремлене майно, печатку, штамп, торгову марку та емблему. Товариство несе відповідальність за свої зобов'язання усім своїм майном, на яке згідно з законом може бути звернено стягнення за вимогами кредиторів.

Облікова політика ведеться згідно з чинним законодавством, і відповідно до Положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Джерелами формування майна ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» є:

- грошові та матеріальні внески засновника;
- доходи від реалізації послуг у вигляді виготовлення продукції та інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;

- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Облікова політика ведеться згідно з чинним законодавством, і відповідно до Положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

Ринок збуту, українські компанії: ТОВ «Завод ЗЕВС», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», Компанія Інтерпайп, ПАТ «Запоріжсталь», ПрАТ «Дніпроспецсталь», ТОВ «Іприс-Профіль», ТОВ «Великий шовковий шлях», Запорізький трубний завод, ТОВ «Дангранія», ПрАТ «ЮЖКОКС»,

Закордонні компанії: ArcelorMittal Poland, Celsa Huta Ostrowiec, Promet Steel JSC.

Темпи розвитку і покращення механізму роботи підприємства постійно знаходяться в позитивній динаміці. Цьому сприяють професійні якості персоналу, бажання та прагнення розвиватись, зміцнювати свої позиції на ринку виробничого обладнання.

Підприємство виконує такі види діяльності:

Основний:

28.12 Виробництво гідравлічного устаткування.

Інші види діяльності:

28.13 Виробництво інших насосів і компресорів.

25.62 Основні технологічні процеси машинобудування.

46.69 Оптова торгівля іншою технікою і обладнанням.

33.12 Ремонт машин і обладнання.

Головне завдання будь-якого підприємства – це отримання прибутку за рахунок виробництва продукції і мінімізація витрат на основних, або найбільш витратних ділянках виробництва. Однак з урахуванням специфіки діяльності організації існують інші цілі функціонування.

Визначення даних цілей проводиться на основі аналізу діяльності підприємства за допомогою методу «дерево цілей». Даний метод дозволяє зв'язати виявлені в ході аналізу взаємозв'язку між цілями, розосередити мети

за рівнями за допомогою декомпозиції в залежності від їх значимості. Кількість рівнів варіюється в залежності від глибини і точності аналізу, однак на практиці в основному використовується 2 або 3 рівня.

На рисунку 2.1. представлений результат аналізу діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», в результаті якого виявлено основна мета – збільшення доходу підприємства від надання своїх послуг.



Рисунок 2.1 – Дерево цілей ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»

Джерело: складено автором

Досягнення мети здійснюється за фокусуванні уваги на наступних напрямках:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- збільшення обсягу продажів;
- мінімізація нанесення шкоди навколишньому середовищу.

Для підвищення ефективності та конкурентоспроможності послуг, що надаються ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» необхідно модернізація обладнання, вже знаходиться на балансі підприємства, і придбання нового. Крім цього, необхідно створювати і вводити фірмові технології, які не мають аналогів у конкурентів.

З метою підвищення якості праці персоналу слід проводити різні курси або конференції для підвищення кваліфікації, а також впровадження програм винагороди за продуктивну роботу шляхом матеріальних заохочень.

Мінімізація нанесення шкоди екології може бути досягнута шляхом підсилення заходів протипожежної безпеки, а також модернізації технологічних та екологічних засобів захисту є обов'язковими для функціонування підприємства, оскільки в разі невідповідності нормам, встановлених вищими інстанціями, підприємства підлягає закриттю до усунення порушень і накладення грошового штрафу.

Організаційною структурою підприємства є сукупність системи зв'язків, серед яких виділяють власників компанії, а також підлеглих керівників і виконавців нижнього порядку. Структура ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» являє собою лінійно-організаційної структуру.

Лінійно-організаційна структура є найпростішою структурою управління, в якій впливу на об'єкт експлуатації передається одним доміантним керівником, який зосереджує всі функції управління і підпорядкування. Основними достоїнствами даної структури є простота і реалізація функцій управління з огляду на чіткого розподілу обов'язків і повноважень між підрозділами і керівництвом, а також забезпечення мінімальних витрат і мінімальної собівартості експлуатаційних заходів.

До недоліків даного типу структур можна віднести можливість через зайву жорсткість управління роз'єднаності горизонтальних зв'язків, що в свою чергу вимагає високої кваліфікації керівників для прийняття неординарних заходів управління, а також концентрації на рівні оперативних завдань, а не перспективний розвиток компанії. Нижче представлена лінійно-організаційна структура підприємства ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» (рис. 2.2).

Зважаючи на специфіку даної організації, вищим органом управління групи компаній є директор, який утворює консультативно-дорадчу службу у складі керівників лінійних підрозділів з метою оптимізації прийняття управлінських рішень. Далі відбувається поділ управлінської структури за

відповідними підрозділами: призначаються керівники юридичного, кадрового та обліково-фінансового відділів, а також призначається головний інженер.

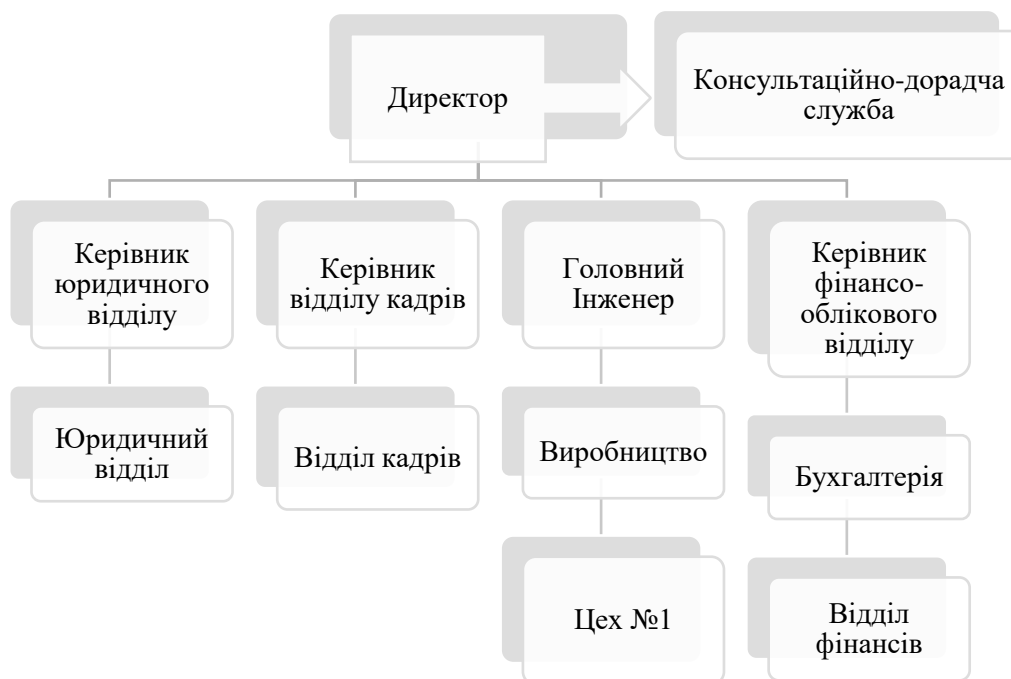


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «СНАБЛЕКТРО»

Джерело: складено автором

Окремо необхідно виділити функції головного інженера, оскільки він поєднує в собі обов'язки як головного інженера, керівника виробничим комплексом комплексом і здійснює роботи з дотримання норм безпеки об'єкта, а також виконує обов'язки заступника виконавчого директора, будучи при цьому обізнаним про діяльність інших підрозділів підприємства.

Функціональна модель створена з урахуванням функції надання якісних послуг з продажу будівельного матеріалу. За допомогою функціональної моделі, ми, можемо, наочно подивитися завдяки яким основних функцій реалізовується робота організації.

На даній схемі відображені основні функції підприємства. В рамках даної роботи більш детально розглянемо функції які входять в забезпечення основної діяльності підприємства, так як саме ці функції є основними в

основному бізнес-процесі в організації. Розглянемо основні функції більш докладно.

Функціональна модель ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», представлена у вигляді дерева функцій на рисунок 2.3.

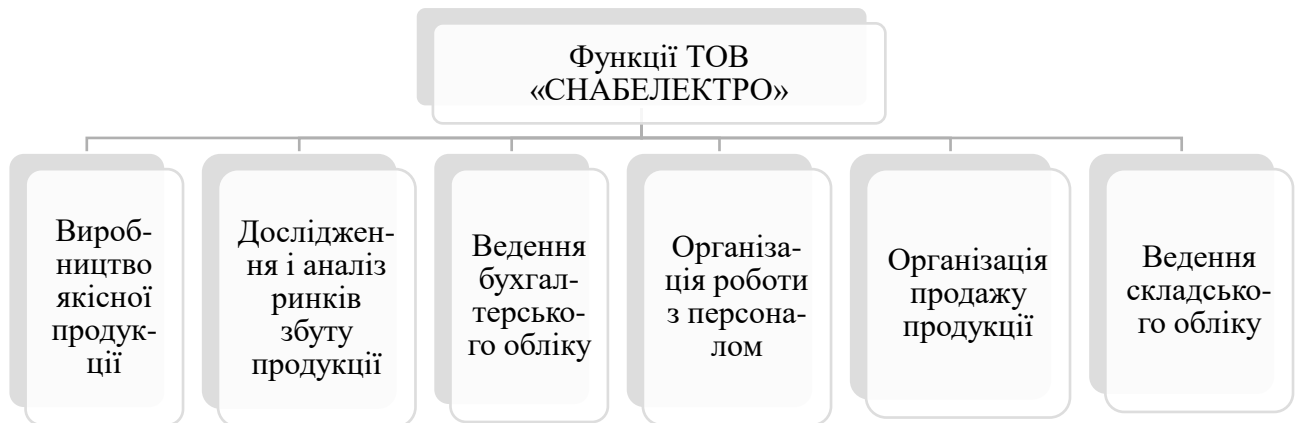


Рисунок 2.3 – Функціональна структура ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»

Джерело: складено автором

Ведення бухгалтерського обліку: полягає в складанні звітності по інвентаризації, складання звітності для податкових органів, облік руху матеріальних засобів, нарахування заробітної плати співробітникам, ведення балансу. Виконавцем цих функцій є головний бухгалтер і бухгалтер.

Організація роботи з персоналом: організація на даному етапі займається забезпеченням підбору і підготовки персоналу, веденням кадрового обліку, здійсненням складання наказів про звільнення \ прийняття \ відпустку, складання штатного розпису, підвищення кваліфікації співробітників, мотивація персоналу. Виконавцем цих функцій є фахівець з кадрів.

Організація продажу продукції: на даному етапі відбувається весь процес продажу товару від планування продажів до укладення договорів на поставку клієнту. Здійснюють ці функції менеджери з продажу.

Ведення складського обліку: на цьому етапі відбувається прийом будматеріалу від заводів, його зберігання в належних умовах і відпустку кінцевого споживача.

Організація доставки товару клієнту: складання необхідної документації, завантаження і вивантаження товару, підготовка експедиції по відправці і прийманні товару.

Керівником цих функцій є начальник складів і комірник. На основі побудованої функціональної моделі досліджуваної організації видно, що всі функції, які забезпечують успішну роботу ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», взаємодіють один з одним, допомагають нам наочно побачити, які основні завдання існують в організації і як вони вирішуються. Завдяки функціональній моделі можна легко контролювати всі функції організації. При збільшенні масштабу підприємства, нові функції можна буде легко інтегрувати в існуючу функціональну структуру організації.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Фінансовий результат характеризує всі сторони фінансово-господарської діяльності підприємства. Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності підприємства є [19, с. 251]:

- вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку;
- систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки;
- визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку;
- виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу;
- оцінювання роботи підприємства з використання можливостей збільшення прибутку і рентабельності;

– створення рекомендацій з підвищення ефективності системи керування прибутком.

Визначені фінансові результати діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020-2022 роки наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансові результати діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020-2022 рр., у тис. грн.

Найменування показника	Роки				
	2020	2021	Коефіцієнт зростання	2022	Коефіцієнт зростання/спаду
Чистий дохід від реалізації продукції	6 322	8 478	1,34	11 722	1,38
Собівартість реалізованої продукції	4 241	4 988	1,18	7 770	1,56
Валовий прибуток (збиток)	2 081	3 490	1,68	3 952	1,14
Адміністративні витрати	508	568	1,12	770	1,35
Витрати на збут	1 573	1 707	1,08	2 518	1,47
Інші операційні витрати	297	610	2,05	1 003	1,64
Фінансовий результат від операційної діяльності	277	605	2,18	-314	-0,52
Фінансовий результат до оподаткування	277	605	2,18	-314	-0,52
Чистий прибуток (збиток)	220	595	2,7	-314	-0,53

Джерело: складено автором

Як свідчать дані з таблиці 2.1 у 2022 році ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» зазнало збитку у розмірі 314 000, тоді як у попередні періоди спостерігався стрімкий ріст фінансових результатів – у 2020 році чистий фінансовий результат склав 220 000 гривень, а в 2020 р він виріс до 595 000 гривень. За останні 3 роки значно зросли адміністративні витрати: так у 2022 році адміністративні витрати зросли в 1,35 разів у порівнянні з попереднім періодом. Спостерігається стрімкий ріст і собівартості реалізованої продукції, яка

становила 4 241 000 грн. у 2020 році, 4 988 000 грн. у 2020 році і 7 770 000 грн. у 2022 році. Збільшилися і витрати на збут продукції – відзначено зростання витрат в 1,47 разів у 2022 році в порівнянні з аналогічним періодом попереднього року.

Негативний тренд фінансових результатів діяльності підприємства зумовлений зниженим попитом на продукцію, зростанням конкуренції на ринку, повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Багато контрагентів були змушені припинити свою діяльність або релокувати бізнес, що призвело до зниження попиту. Нестабільність замовлень на продукцію за останній рік спричинила збільшення кількості бракованої продукції на підприємстві, що сприяло зростанню показника собівартості реалізованої продукції. Стрімкий ріст витрат на оплату праці та паливо-мастильні матеріали став ще одним фактором зниження показників фінансових результатів діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» у 2022 році.

В умовах сучасного поширення конкуренції для підтримки стійкого фінансового стану підприємств виникає необхідність у проведенні аналізу показників ліквідності [18, с. 153].

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів за активами, згрупованими за ступенем їх ліквідності і розміщених у порядку зменшення ліквідності, із зобов'язаннями за пасивом, згрупованими за термінами їх погашення і розміщеними в порядку зростання термінів.

Основною метою аналізу ліквідності і платоспроможності підприємства є [18, с. 152]:

- визначення відповідності цільовим параметрам і потенційним можливостям, виявлення тенденцій, локальних і закономірних змін та їх інтенсивності, впливу факторів на ці зміни;
- визначення різного роду відхилень від норм, диспропорцій, структурних деформацій, можливостей виникнення несприятливих і ризикових ситуацій, їх інтенсивності та динаміки, а також факторів, що на них впливають.

Для визначення ступеня ліквідності активів підприємства були розраховані наступні показники оцінки ліквідності підприємства: коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності.

Показник поточної ліквідності – показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань.

Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) обчислюється за формулою (2.1):

$$K_{\text{ПЛ}} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.1)$$

$$2020 \text{ рік: } \frac{493\,000}{555\,000} = 0,88$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{728\,000}{298\,000} = 2,44$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{679\,000}{575\,000} = 1,18$$

Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів до короткострокових зобов'язань (поточних пасивів). Цей коефіцієнт показує на скільки можливо буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним, при цьому виходять із припущення, що товарно-матеріальні запаси взагалі не мають ніякої ліквідаційної вартості. Розраховується коефіцієнт за формулою (2.2):

$$K_{\text{ШЛ}} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Товарні запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

$$\text{2020 рік: } \frac{493\,000 - 225\,000}{555\,000} = 0,48$$

$$\text{2021 рік: } \frac{728\,000 - 145\,000}{298\,000} = 1,96$$

$$\text{2022 рік: } \frac{679\,000 - 175\,000}{575\,000} = 0,88$$

Оптимальне значення показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Бажано, щоб цей коефіцієнт дорівнював близько 1,5. Таке значення вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена активами, що мають абсолютну ліквідність – грошима на розрахунках. Розраховується коефіцієнт абсолютної ліквідності за формулою (2.3):

$$K_{\text{АЛ}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фінансові вкладення}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

$$\text{2020 рік: } \frac{28\,000}{655\,000} = 0,04$$

$$\text{2021 рік: } \frac{112\,000}{298\,000} = 0,37$$

$$\text{2022 рік: } \frac{79\,000}{575\,000} = 0,18$$

На практиці незначна вірогідність того, що всі кредитори підприємства одночасно вимагатимуть повернення поточної заборгованості. Тому якщо підприємство в короткостроковому періоді здатне погасити 20-25% поточної заборгованості, це вважається нормальним рівнем ліквідності.

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020-2022 рр. показано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020 – 2022 роки

Показник	Рік			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	0,88	2,44	1,18	1-3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	1,96	0,88	0,5-1 і >
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,37	0,18	0,2-0,25

Джерело: складено автором

Як видно, з табл. 2.2., на підприємстві ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» коефіцієнт покриття збільшувався протягом 2020-2021 рр., а в 2022 році знизився до 1,18. Натомість навіть ці данні свідчать про те, що підприємство має 1,18 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань.

У 2020 році на кожен гривню поточних зобов'язань мало 48 копійок ліквідних активів, у 2021 році коефіцієнт швидкої ліквідності виріс і дорівнював 1,96 грн. ліквідних активів, що свідчить про велику кількість ліквідних оборотних коштів підприємства на той період. Тим не менш, у 2022 році на тлі загальної кризи на підприємстві показник різко знизився до 88 копійок. Але, варто зазначити, що навіть таке значення дозволяє зробити висновок, що показник швидкої ліквідності на підприємстві знаходився у межах нормативних значень і що підприємство може вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів.

Показник абсолютної ліквідності у 2020 році в короткостроковому періоді показує, що підприємство могло погасити активами борги майже 40%, що відповідало нормативній величині і вказувало на високу питому вагу грошових коштів у складі активів. Натомість, у 2022 році цей показник склав 18%. Отриманий показник вказує на те, що компанія могла б вчасно погасити лише 18% своїх боргів у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансово-економічного стану, яка залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу, тобто від оптимізації їх у складі пасиву балансу.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» здійснювався за рядом показників: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), коефіцієнт маневреності капіталу, коефіцієнт фінансової залежності.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто показник характеризує незалежність підприємства від залучених джерел фінансування. Розраховується коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за формулою (2.4):

$$K_A = \text{Власний капітал} / \text{Сума пасивів} \quad (2.4)$$

$$\text{2020 рік: } \frac{117\,000}{538\,000} = 0,22$$

$$\text{2021 рік: } \frac{478\,000}{776\,000} = 0,62$$

$$\text{2022 рік: } \frac{146\,000}{721\,000} = 0,2$$

Так як перед компанією стоять різні цілі – з однієї сторони генерувати прибуток, а з іншої – залишатися стабільною в середньо- і довгостроковій перспективі, нормативне значення показника становить $> 0,5$. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків

Важливим показником визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт маневреності капіталу. Коефіцієнт показує співвідношення між

власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.

Для розрахунку коефіцієнту маневреності власного капіталу підприємства використовували формулу (2.5):

$$K_{MK} = \text{Власні оборотні (обігові) кошти} / \text{Власний капітал} \quad (2.5)$$

$$\text{2020 рік: } \frac{493\,000 - 655\,000}{117\,000} = -1,38$$

$$\text{2021 рік: } \frac{728\,000 - 298\,000}{478\,000} = 0,89$$

$$\text{2022 рік: } \frac{679\,000 - 575\,000}{146\,000} = 0,71$$

Вважається, що нормативне значення повинно бути не менше 0,2, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу. Позитивне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних

Показником, зворотним коефіцієнту автономії, є коефіцієнт фінансової залежності.. Значення показника говорить про те, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. Показник розраховується за формулою (2.6):

$$K_{F3} = \text{Всього пасивів} / \text{Власний капітал} \quad (2.6)$$

$$\text{2020 рік: } \frac{538\,000}{117\,000} = 4,6$$

$$\text{2021 рік: } \frac{776\,000}{478\,000} = 1,62$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{721\,000}{146\,000} = 4,94$$

Нормативне значення показника знаходиться в межах 1,67-2,5. Розрахунки показників фінансової стійкості ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» зведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «СНАБЕТЕКРО» за 2020-2022 роки

Показник	Рік			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,22	0,62	1,18	$\geq 0,5$
Коефіцієнт маневреності капіталу	-1,38	0,89	0,71	0,2-0,6
Коефіцієнт фінансової залежності	0,04	0,37	0,18	1,67-2,5

Джерело: складено автором

З розрахунків видно, що у порівнянні з 2020 роком, в 2021 році величина коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) зростає з 0,22 до 0,62, тобто 62% балансу складає власний капітал, що є дуже гарним показником автономії підприємства. Попри це, в 2022 році ситуація погіршилась і коефіцієнт фінансової незалежності склав лише 0,2. Це означає, що підприємство здатне було профінансувати лише 20% активів за рахунок власного капіталу. Таким чином, наразі підприємству необхідно працювати в напрямку підвищення значення показника.

На ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» у 2020 році коефіцієнт маневреності капіталу становив -1,38, що свідчить про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, були спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів зазвичай в такій ситуації необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. У період 2021-2022 років показник складає позитивне значення: 0,89 та 0,71, що в свою чергу свідчить про те, що власні кошти підприємства відволікались не лише на фінансування необоротних активів, а й на частину оборотних активів також.

Фінансова залежність ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» зростає. Так у 2022 році на кожную гривню власних коштів припадає 4,94 гривні фінансових ресурсів, що на 3,32 гривень більше, ніж у 2021 році та на 36 копійок в порівнянні з 2020 роком. Занадто висока залежність говорить про те, що рівень фінансових ризиків значний. Для покращення ситуації пропонуємо підприємству вжити заходів щодо застосування процесного підходу в управлінні, а також розглянути можливість реінжинірингу деяких основних процесів.

Стабільність фінансово-економічного стану підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від масштабів його ділової активності, широти ринків збуту продукції, репутації (іміджу), ефективності використання ресурсів, обсягів господарської діяльності [21, с. 322].

Ділова активність підприємства, головним чином, залежить від його можливості здійснювати капітальні вкладення на принципах самофінансування, тобто за рахунок власних коштів та характеризується абсолютними і відносними результативними показниками.

Коефіцієнт оборотності активів показує кількість оборотів, яку здійснюють оборотні активи протягом звітного періоду, тобто, скільки разів на рік здійснюється повний виробничий цикл або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активу. Він характеризує ефективність використання активів з позиції об'єму реалізації, оскільки показує скільки гривень реалізації припадає на кожную гривню активів підприємства.

Даний показник свідчить про можливість вивільнення їх з господарської діяльності та вказує шляхи більш ефективного використання коштів. Цей показник розраховується за формулою (2.7):

$$K_{OA} \text{ (за рік)} = \frac{\text{Виручка (Чистий дохід)}}{\text{Середньорічний обсяг активів}}$$

$$2020 \text{ рік: } \frac{6\,322\,000}{(603\,000 + 538\,000) * 0,5} = 11,08$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{8\,478\,000}{(538\,000 + 776\,000) * 0,5} = 12,9$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{11\,722\,000}{(776\,000 + 721\,000) * 0,5} = 15,6$$

Наступним етапом розраховували тривалість оборотності активів ($365/K_{OA}$). Значення коефіцієнта демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот.

$$2020 \text{ рік: } \frac{365}{11,08} = 32,9 \text{ днів}$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{365}{12,9} = 28,3 \text{ днів}$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{365}{15,6} = 23,4 \text{ днів}$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернуться кошти, вкладені в розрахунок, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством. Він розраховується за формулою (2.8):

$$K_{OДЗ} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}} \quad (2.8)$$

$$2020 \text{ рік: } \frac{6\,322\,000}{(372\,000 + 238\,000) * 0,5} = 20,73$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{8\,478\,000}{(238\,000 + 468\,000 + 3\,000) * 0,5} = 23,9$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{11\,722\,000}{(468\,000 + 419\,000 + 3\,000 + 6\,000) * 0,5} = 26,16$$

Коефіцієнт оборотності запасів дає можливість встановити швидкість обороту запасів для забезпечення виконання завдання з продажу (реалізації) готової продукції. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. Він розраховується по формулі (2.9):

(2.9)

$$K_{O3} = \text{Собівартість продукції} / \text{Середньорічна вартість}$$

запасів

$$(74\,000 + 225\,000) * 0,5$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{4\,988\,000}{(225\,000 + 145\,000) * 0,5} = 26,96$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{7\,770\,000}{(145\,000 + 175\,000) * 0,5} = 48,56$$

Загалом політика управління запасами повинна забезпечувати безперебійність процесу виробництва і збуту. Для цього формується запас, який забезпечить виробництво і збут між періодами поставки. Також створюється страховий запас – на випадок виникнення непередбачених подій. Якщо поточний обсяг запасів перевищує оптимальний, то його доцільно знизити, що дозволить звільнити частину фінансових ресурсів. Якщо поточний обсяг запасів нижче оптимального, то існує ризик зупинки виробничо-збутового процесу через брак ресурсів. Поділивши тривалість звітного періоду (один рік) на коефіцієнт оборотності запасів ($365/K_{O3}$), отримаємо середню кількість днів, протягом яких підприємство поповнює запаси. Результати оцінки ділової активності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» зведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ділової активності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020-2022 роки

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів, об/рік	11,08	12,9	15,6
Коефіцієнт тривалості оборотності активів, дні	32,9	28,3	23,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, об/рік	20,73	23,9	26,16
Період погашення кредиторської заборгованості, дні	50,68	19,52	9,24
Коефіцієнт оборотності запасів, об/рік	28,37	26,96	48,56
Період поповнення запасів, дні	12,69	13,35	7,41

Джерело: узагальнено автором

Як бачимо, з табл. 2.4., позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта оборотності активів протягом періоду дослідження. Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» підвищується з кожним роком. Якщо в 2020 році на кожен гривню оборотних активів було продано продукції на суму 11,08 гривень, то в 2022 році – на 15,6 гривень. До резервів ще більшого підвищення показника можна віднести: зниження суми виробничих запасів до мінімально допустимого рівня, який забезпечить безперебійність операційного процесу; стимулювання збуту і зниження суми запасів готової продукції і товарів; здійснення заходів щодо прискорення погашення дебіторської заборгованості.

Бажаним є зниження коефіцієнта тривалості оборотності активів протягом періоду дослідження. Така тенденція вказує на ефективний фінансовий менеджмент в компанії. Зниження показника за аналізований період свідчить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для фінансування своїх оборотних активів. Це дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів. Гроші можуть бути спрямовані на зниження обсягу зобов'язань (найдорожчої їх частини) або на інтенсифікацію поточної операційної, фінансової або інвестиційної діяльності. Так на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» спостерігається саме тенденція зниження показника: якщо в 2020 році оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 33 днів, то в 2022 році – протягом 24 днів.

Збільшення товарного кредитування клієнтів дозволяє підвищити рівень збуту, адже існує можливість отримати товар і оплатити його пізніше. Зазвичай збільшення оборотності дебіторської заборгованості є позитивною тенденцією для підприємства. Таким чином, згідно з розрахунками на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» спостерігається зростання оборотності дебіторської заборгованості. Якщо в 2020 році дебіторська заборгованість компанії зробила 20,73 обороти, то в 2022 році – 26,16 обороти.

Зазвичай перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською означає, що підприємство використовує кошти кредиторів в якості джерела

фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Зазвичай, збільшення показника є бажаним для підприємства, так як означає, що підприємство використовує фінансові ресурси постачальників протягом більш тривалого періоду часу. Це дозволяє знизити розмір позикового капіталу. Дані показують, що період погашення заборгованості ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» у 2020 році становив 51 день. Значення показника у 2022 році значно знизилось і період, протягом якого підприємство використовувало кошти своїх постачальників становив 10 днів.

На ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» середня кількість днів, протягом якого підприємство поповнювало свої запаси складала 13 днів у 2020 році, 14 днів у 2021 році та 8 днів у 2022 році. Зменшення кількості днів є позитивною тенденцією, так як це говорить про те, що структура запасів була досить оптимізованою попри складну ситуацію, і що розмір необхідних фінансових ресурсів на формування запасів був встановлений згідно з потребами. Зменшення кількості днів, протягом яких підприємство поповнювало свої запаси, у 2022 році говорить також про те, що попри зниження попиту на продукцію зі сторони бюджетних контрагентів, спостерігався досить непоганий попит серед представників приватних організацій.

В умовах сучасної ринкової економіки, особливо під час поточної кризи, коли на вітчизняному ринку скорочується попит на товари, зростає конкуренція, постійно виникає проблема нестачі фінансових ресурсів, йде ліквідація суб'єктів господарювання, спостерігається високий рівень фізичного та морального зносу обладнання через відсутність рівномірного його відновлення, постає питання ефективнішого використання основних засобів підприємства [22].

Основні фонди можуть бути власними, тоді вони значаться на балансі, а можуть бути орендованими – в цьому випадку вони обліковуються на позабалансових рахунках). В таблиці 2.5 наведено вихідні дані стосовно орендованих засобів.

Таблиця 2.5 – Орендовані основні фонди ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020-2022 рр., у грн.

Найменування показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Оренда приміщення	174 655,2	211 655,2	300 876,62
Оренда транспорту	130 727,96	284 000	454 000
Суборенда земельної ділянки	59 391,84	95 290,8	–
Усього	364 775	590 946	754 876,62

Джерело: узагальнено автором

До основних виробничих фондів належать ті основні фонди, які беруть участь у виробничому процесі безпосередньо (наприклад, устаткування, станки, інструменти тощо), або створюють умови для виробничого процесу (виробничі будівлі, споруди, транспортні засоби, тощо). До основних невиробничих фондів відносять об'єкти культурно-побутового призначення (наприклад, їдальні).

Фондовіддача (Фв) основних виробничих фондів (ОВФ) – це вартісний показник, який відбиває ступінь ефективності використання ОВФ. Цей показник наочний і характеризує не тільки рівень використання засобів праці, але і відображає якісні зміни в динаміці основних фондів. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожну гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби. Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів, включаючи ті, що орендуються. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів, або середньорічна сума. Застосовуючи цей індикатор можна зрозуміти ефективність використання основних засобів підприємства.

$$F_v = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації послуг}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (2.9)$$

$$2020 \text{ рік: } \frac{6\,322\,000}{364\,820} = 17,33 \text{ грн.}$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{8\,478\,000}{638\,946} = 13,27 \text{ грн.}$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{11\,722\,000}{796\,876,62} = 14,7 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт зносу основних виробничих засобів вказує на рівень фізичного та морального зносу основних засобів, які знаходяться у власності підприємства. Позитивним є зменшення значення показника, що свідчить про інтенсифікацію процесів оновлення необоротних виробничих активів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Коефіцієнт розраховується за наступною формулою (2.10):

$$K_{\text{ЗН}} = \text{Знос} / \text{Первісна вартість основних засобів} \quad (2.10)$$

$$2020 \text{ рік: } \frac{16\,000}{61\,000} = 0,26 \text{ грн.}$$

$$2021 \text{ рік: } \frac{23\,000}{71\,000} = 0,32 \text{ грн.}$$

$$2022 \text{ рік: } \frac{29\,000}{71\,000} = 0,4 \text{ грн.}$$

З розрахунків видно, що ефективність управління основними засобами підприємства варіювалась протягом досліджуваного періоду. У 2020 році було надано продукції на суму 17,33 гривень на кожному використувану гривню основних засобів. У 2021 році показник знизився до 13,27 гривень, а у 2022 році знову виріс до 14,7 грн. Загалом, фондвіддача ОВФ на підприємстві має досить високий показник і причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів – застарілі та зайві засоби було продано.

На ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» спостерігається збільшення коефіцієнту зносу основних засобів, що свідчить про не високий технічний стан основних засобів та необхідність модернізації устаткування.

Визначення показників рентабельності є важливим етапом оцінки фінансових результатів діяльності підприємства, оскільки вони виступають якісними показниками ефективності його роботи, вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій. Зведені основні показники рентабельності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» за 2020-2022 рр., у %

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Рентабельність продажів	3,48	7,02	-0,027
Рентабельність власного капіталу	96,91	200	-100,64
Рентабельність активів	38,56	90,56	-41,95
Рентабельність продукції	5,19	11,93	-4,04

Джерело: узагальнено автором

Підприємство вважається рентабельним, якщо доходи від реалізації продукції покривають витрати виробництва, і, крім того, забезпечують прибуток, достатній для нормального його функціонування.

Основні завдання аналізу рентабельності:

- оцінка ефективності діяльності підприємства на поточний момент;
- виявлення зміни рентабельності протягом певного періоду;
- визначення резервів зростання рентабельності.

З розрахунків видно, що ефективність господарської діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» у 2021 році зросла, так сума прибутку з гривні складала 7,02%. Попри це, у 2022 році показник значно знизився і з розрахунків видно, що в звітному періоду підприємство зазнало збитку у розмірі -0,027% .

Для підприємства показник рентабельності власного капіталу має тенденцію до зниження, що свідчить про погіршення ефективності використання підприємством власного капіталу. Якщо у 2020 році кожна залучена гривня власних коштів дозволяла отримати підприємству майже 97

копійок чистого прибутку, а в 2021 році – 2 гривні прибутку, то в 2022 році спостерігався збиток у розмірі 1,0064 гривні з кожної залученої гривні, тобто підприємство працювало без будь якої віддачі у вигляді прибутку. У цьому випадку зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток.

Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. Прийнято вважати, що чим вищий показник рентабельності активів, тим більш ефективним є весь процес управління, адже показник рентабельності активів формується під впливом всієї діяльності підприємства. Якщо в 2020 році ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» отримало 38,59 копійок чистого прибутку на кожную вкладену гривню активів, то в 2021 році – вже 90,56 копійок. Факторами такого підвищення була оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку. Натомість, у 2022 році діяльність підприємства не була ефективною і згідно з розрахунками, підприємство отримало збиток у розмірі 41,95 копійок на кожную вкладену гривню активів. Тому підприємству необхідно працювати в напрямку зниження суми витрат і підвищення доходів.

Рентабельність продукції, що виготовляє ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» у 2022 році зменшилась аж на 7,89% і характеризує збитковість від реалізації продукції у порівнянні з 2020 та 2021 роками.

2.3 Функціонально-вартісний аналіз основних бізнес-процесів підприємства

Варто зауважити, що фінансування будь-якого підприємства, апіорно, не можливе без визначення та встановлення стратегічних цілей, досягнення яких забезпечує подальший розвиток підприємства. У той же час, перед керівником підприємства постають завдання щодо визначення пріоритетних цілей та координації бізнес- процесів підприємств на їх реалізацію.

На думку опитаних керівників ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» пріоритетними є такі цілі, як максимізація прибутку, розширення ринкового сегменту, задоволення попиту споживачів, максимізація обсягів надання послуг, на досягнення яких, в першу чергу, спрямовані бізнес-процеси підприємства.

Також необхідно відмітити, що керівники підприємства акцентують свою увагу на отриманні прибутку (капіталізації), майже не приділяючи увагу модернізації технологій, удосконаленню бізнес-процесів, впровадженню інновацій у діяльність підприємства.

Підхід до характеристики підприємства з позиції бізнес – процесів, що протікають на ньому, дозволяє не тільки здійснювати моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів метою підвищення їх ефективності, а й кардинально змінює інформаційне поле підприємства. При розгляді підприємства, акценти з ієрархії функцій переміщуються на ієрархію бізнес – процесів. Тобто, інформаційне поле представляється як складна бізнес - система, що має напрями діяльності, ієрархію цілей, організаційну структуру, поточний стан і функціонує на основі певної множини бізнес-процесів.

Одним із перших етапів побудови процесної організації та управління діяльністю підприємства є виділення і класифікація бізнес-процесів.

Дослідження діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» дозволило виділити бізнес-процеси, які відповідно до класифікації умовно розділимо на три групи.

I. Основні (стратегічні) процеси, які орієнтовані безпосередньо на реалізацію готової продукції.

II. Допоміжні (обслуговуючі) процеси або процеси забезпечення, які забезпечують ресурсами усі стратегічні процеси підприємства.

III. Процеси управління, які здійснюють контроль за виконанням усіх основних і допоміжних процесів на підприємстві.

Проаналізуємо організаційну структуру управління ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» на основі процесно-функціонального підходу. Одноосібним начальником даного підприємства є його генеральний директор. Йому безпосередньо підкоряється його заступник, секретар, менеджер по

фінансах, а також бухгалтерія. Заступник генерального директора відповідає за хід робіт в підрозділах, контролює роботу агентів по постачанню, допоміжних служб. Агенти по постачанню виконують замовлення цехів на постачання необхідних матеріалів, устаткування, інструментів.

Функціональний аналіз системи управління ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» представлено в Додатку В. В міру необхідності керівник фірми створює робочі групи за рішенням тих або інших конкретних завдань. Подібні завдання зазвичай виникають на самому початку виконання замовлення. Залежно від значущості замовлення подібною робочою групою керує генеральний директор або його заступник.

Головна функція даної системи – забезпечити виплату дивідендів власнику. Функція ФГ¹ істотно впливає на загальне функціонування системи управління (табл. 2.7). Порушення цієї функції (наприклад, хвороба керівника) наводить до істотних погіршень діяльності всієї системи (приблизно на 10%). ФГ² реалізується постійно для того, щоб мати роботу на майбутнє (надлишок 10%). ФГ³ реалізується лише, коли заступник директора не справляється з виконанням цієї функції (надмірність 50%).

Таблиця 2.7 – Щомісячні витрати, необхідні для виконання функцій, грн

Найменування структурної ланки	Функція	Витрати (реальні), грн.	Витрати (мінімальні), грн
Д	ФГ ¹ , ФГ ² , ФГ ³ , ФГ ⁴	35000	23000
З	ФЗ ¹ , ФЗ ² , ФЗ ³ , ФЗ ⁴ , ФЗ ⁵ , ФЗ ⁶ , ФЗ ⁷	37000	36500
М	ФМ ¹ , ФМ ² , ФМ ³ , ФМ ⁴	15000	12500
З	ФС ¹ , ФС ²	3000	2800
Би	ФБ ¹ , ФБ ² , ФБ ³ , ФБ ⁴	5000	4800
Г	ФП ¹ , ФП ² , ФП ³ , ФП ⁴	10000	8500
А	ФА ¹ , ФА ²	15000	14000
С	ФВ ¹ , ФВ ²	30000	24800
Р	ФР ¹ , ФР ² , ФР ³ , ФР ⁴ , ФР ⁵	5000	5000
Разом		155000	131900

Джерело: узагальнено автором

Слабким місцем в управлінській структурі є функції взаємодія з замовниками, керівництво робочою групою та видача готівкових сум підзвітним особам, оскільки в них спостерігаються недостача витрат. Найбільші резерви зниження витрат мають функції керівництво фірмою, пошук замовлень, зберігання матеріалів та ін. Внаслідок недостатньої фінансової підтримки певні функції даних ланок не виконуються належним чином. Цими діями можна підвищити ефективність роботи системи і понизити витрати на забезпечення її діяльності.

У ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» досить велика кількість різних бізнес-процесів, основні зв'язки між якими характеризуються крос-функціональністю. Бізнес-процеси можна розділити на основні і допоміжні. Основний бізнес-процес «Реалізація готової продукції» включає в себе кілька підпроцесів:

- надходження заявки від замовника;
- укладення договору на поставку з замовником;
- організація доставки товару замовнику;
- розрахунок замовника з організацією.

Це один із процесів, який генерує основну частину прибутку підприємства. В даному бізнес-процесі беруть участь співробітники організації, а саме: виконавчий директор, менеджери з продажу, бухгалтер, начальник складу, вантажники, кранівник, водії і безпосередньо сам замовник, який вирішив звернутися в організацію.

Далі розглянемо допоміжні бізнес-процеси, до них відносять:

- прийом і відпуск товару;
- доставка товару замовнику;
- здійснення пошуку клієнтів;
- обслуговування клієнта;
- ведення бухгалтерського обліку та подання податкової звітності;
- розрахунок і видача заробітної плати;
- обслуговування ІТ-інфраструктури.

З усіх допоміжних процесів можна відзначити найбільш важливі, це: «доставка товару замовнику», «обслуговування клієнта» і «ведення бухгалтерського обліку та подання податкової звітності». Ефективність цих процесів значно впливає на основний процес, і якщо ці процеси не будуть контролюватися і виконуватися за всіма стандартами і правилами, то і основний бізнес-процес організації не буде успішним.

Оптимізація бізнес-процесів – це зміни в структурі діяльності компанії, спрямовані на підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів. З одного боку, здається, що оптимізація всіх існуючих в компанії бізнес-процесів не завадить для більш успішного ведення діяльності компанії. Але якщо подивитися з іншого боку, то це дуже складно зробити в зв'язку з обмеженням фінансових можливостей і людськими ресурсами.

Найоптимальніше рішення – це поліпшити основні бізнес-процеси, які максимально успішно і ефективно вплинуть на діяльність компанії.

Для того, щоб коректно вибрати бізнес-процеси для оптимізації, необхідно їх розглянути, виявити існуючі проблеми.

Своєчасний та швидкий доступ, а також обробка інформації на сьогоднішній день є необхідною умовою для успішного вирішення будь-якого роду завдань. Якість та оперативність формування документів, налагодженість роботи довідково-інформаційної служби, чітка організація, зберігання, пошук і використання даних, безпосередньо впливають на ефективність управління та діяльність підприємства. Раціональною основою прийняття вірних рішень є наявність необхідної для коректного аналізу достовірної інформації. Отримання внутрішньої інформації, як правило, здійснюється на основі управлінського обліку, який забезпечує керівництво підприємства даними, що необхідні для аналізу становища і прийняття управлінських рішень.

Одним із найважливіших внутрішніх бізнес-процесів на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» є прийняття замовлень на продукцію від замовника та розрахунок необхідної кількості вихідної сировини для виробництва заданого обсягу продукції головним технологом. На жаль, наразі на підприємстві

спостерігаються суттєві недоліки, які пов'язані з виконанням програми по замовленням. Підприємство перед початком виробничого циклу не має інформації щодо точного об'єму продукції, яку необхідно виробити, так як контрагенти можуть повідомити цю інформацію лише проаналізувавши свої попередні продажі. Для підприємства дуже важливо відпустити саме ту кількість продукції, яка буде одразу ж реалізована. Таким чином, своєчасний і якісний збір замовлень від контрагентів та швидкий розрахунок вихідної сировини має дуже важливе значення для забезпечення ефективної діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО».

На сьогоднішній день щоденний план випуску продукції формується, виходячи з наступного розрахунку: береться загальне замовлення такого ж дня, але попереднього тижня, орієнтуючись на даний об'єм, на підприємстві розпочинаються підготовчі роботи. Згідно технологічних карт та інструкцій визначається необхідна кількість сировини, яка розраховується вручну головним технологом. За збір замовлень на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» відповідальність несе диспетчер. В його обов'язки входить:

- обробка товарних накладних, що повернулись з маршруту. Диспетчер проводить звірку фактично відвантаженої продукції з тією кількістю, що водій-експедитор розвантажував по маршруту. Диспетчер також обробляє документи по поверненню продукції.

- збір замовлень для відвантаження на наступний день.

На підставі аналітичної інформації виконується оптимізація процесу планування, процесу виконання для врахування в наступних циклах.

Наступним етапом аналізу є дослідження бізнес-процесу «закупівля ТМЦ» з використанням первинних облікових даних, статичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО». На цьому етапі до оцінювання була залучена експертна група, яка в ході мозкового штурму визначила перелік ключових факторів успіху. До експертної групи увійшли представники менеджменту середньої ланки досліджуваного підприємства: заступник головного інженера, заступник головного бухгалтера, головний

спеціаліст планового відділу, спеціалісти фінансово-аналітичної служби підприємства (загальна кількість експертів – 7 чоловік). Функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесу «Закупівля ТМЦ» показано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесу «Закупівля ТМЦ» ТОВ «СНАБЛЕКТРО»

Рівень	Назва процесу/підпроцесу	Вартість (С), грн.	Час (Т), год.
1	Закупівельна діяльність	7808	122
2	Планувати діяльність	2240	35
3	Отримання попередніх виробничих планів	1024	16
3	Розробка плану закупівлі	1024	16
3	Планування ресурсів	192	3
2	Виконувати діяльність і вести реєстрацію фактичної інформації	4800	75
3	Виконання підготовчої роботи	256	4
3	Укладання рамкових договорів	1536	24
3	Адміністрування рамкових договорів	2944	46
3	Отримання ТМЦ	64	1
2	Аналізувати, контролювати і керувати діяльністю	768	12
3	Коригування програм діяльності функції закупівель	448	7
3	Оптимізація процесу	320	5

Джерело: складено автором

Наступним кроком проведемо оцінки ефективності бізнес-процесу для того, щоб можна було визначити його слабкі сторони. На основі отриманих даних побудуємо таблицю 2.9.

Як бачимо за результатами оцінювання, найменш ефективними є підпроцеси, які стосуються разових замовлень та логістики і утримання мінімального складу. Оптимізація допоміжних бізнес-процесів також може позитивно позначитися на конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, але в даному випадку оптимізація основного бізнес-процесу принесе більше відчутний позитивний вплив на діяльність даної організації.

Таблиця 2.9 – Оцінка ефективності бізнес-процесу «Закупівельна діяльність»

Оцінка важливості і стану процесу (його підпроцесів) за п'ятибальною шкалою						
Підпроцеси	Ключові фактори успіху				Кількість ключових факторів успіху, що підпадають під вплив підпроцесу	Оцінка стану підпроцесу
	Точність планування	Найкраща ціна	Швидкість протікання внутрішніх комунікацій	Низькі накладні витрати		
Виробниче планування	x		x	x	3	4
Аналіз ринку постачальників	x		x	x	3	4
Укладання рамкового контракту	x	x	x		3	5
Разові замовлення та логістика	x		x	x	3	2
Утримання мінімального складу	x	x		x	3	2

Джерело: складено автором

Кожен бізнес-процес складається із функціональних потоків, які несуть матеріальний та інформаційний характер. Для досліджуваного підприємства ці потоки мають рівнозначно високий характер важливості. Основні бізнес-процеси галузі є крос-функціональними, оскільки взаємодіють як із клієнтами, так і з постачальниками.

Усунення таких недоліків систем управління, як замкнутість структурних підрозділів на перших керівників, дублювання функцій в підрозділах і погана координація між ними, може бути досягнуто на основі вдосконалення управління бізнес-процесами. Для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства необхідно враховувати взаємодію стрьох основних елементів - ключових бізнес-процесів, підсистем підприємства і споживачів. При побудові такої системи необхідно врахувати галузеві особливості, наявність формалізованої стратегії і довгострокового планування, розмір підприємства, а також вплив макроекономічних факторів.

Однією із основних економічних характеристик бізнес-процесу є витрати на реалізацію, що утворюють його собівартість, яка в свою чергу

переноситься на собівартість готової продукції [30].

Бізнес-процес може бути одночасно важливим, проблемним, але проведення його змін може бути недоцільним з огляду на їх дорожнечу, або тому, що це може призвести до інших негативних наслідків для організації.

Для оцінки ступеня можливості проведення змін потрібно сформулювати основні бар'єри, які можуть зустрітися на шляху проведення змін. Ці бар'єри при розгляді розбивають на групи, основними з яких є наступні: група бар'єрів «Фінанси», група бар'єрів «Персонал», група бар'єрів «Законодавство» [15].

До групи бар'єрів «Фінанси» відносять бар'єри, що викликають зайві фінансові витрати на проведення змін бізнес-процесів. До даних витрат відносять витрати, які компанія понесе в поточному періоді, а також можливі інвестиції в нові технології і засоби.

До групи бар'єрів «Персонал» відносяться бар'єри, які виникають через опір змінам, які зазвичай спостерігаються з боку співробітників. На подолання цих сил також будуть потрібні і фінансові ресурси. У загальному випадку при їх усуненні можуть виникнути незворотні негативні наслідки для організації - втрата цінних співробітників, погіршення морально-психологічного клімату і як наслідок зниження продуктивності праці.

До групи бар'єрів «Законодавство» відносять бар'єри, що заважають проведенню змін, які виникають з боку органів владних повноважень. Розгляд цих бар'єрів актуальний в тому випадку, якщо при оптимізації бізнес-процесів планується перерозподіл відповідальності між співробітниками організації або зміна принципів і схем мотивації, або скорочення персоналу.

Після визначення основних бар'єрів по бізнес-процесу потрібно ранжувати величину кожного бар'єру за шкалою від 1 до 5. Після цього потрібно розрахувати сумарну величину сил всіх бар'єрів, які можуть перешкодити проведенню змін. Сумарна величина всіх бар'єрів нормується в діапазоні від одиниці до 5 і називається ступенем можливості проведення змін в бізнес-процесі. Підсумковий показник, що характеризує пріоритетність

бізнес-процесу обчислюється як сума трьох розрахованих раніше ступенів важливості, проблемності і можливості проведення змін [31].

Проаналізуємо основний бізнес-процес «Виробництво продукції» ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» з метою оптимізації управління ним.

Аналіз здійснюється в декілька етапів:

1) визначення всіх підпроцесів, функцій, операцій, а також документів, що супроводжуватимуть виконання всіх складових елементів бізнес-процесів;

2) виявлення основних параметрів бізнес-процесу: ключові фактори успіху, бар'єри;

3) дослідження організаційних проблем процесу «Виробництво продукції»;

На першому етапі достатньо масштабний основний бізнес-процес «Виробництво продукції» запропоновано розподілити на дві основні фази, тобто на два підпроцеси:

– підпроцес 1 «Підготовча фаза» - проблемність 3;

– підпроцес 2 «Виробнича фаза» - проблемність 4.

На другому етапі було проаналізовано розроблений на підприємстві перелік підпроцесів процесу «Виробництво продукції» і виділені ключові фактори успіху виходячи із стратегічних цілей організації (таблиця 2.10).

Оцінку проводила група експертів, яка включала в себе представників менеджменту компаній (технічний директор, начальник планового відділу, головний інженер, головний бухгалтер підприємства).

Кожна функція в кордонах бізнес-процесу регулюється та супроводжується документацією різного характеру. В основному бізнес-процесі «Виробництво продукції» деякі функції супроводжуються двома комплектами технічної документації – конструкторською та технологічною. Інші функції бізнес-процесу супроводжують близько дванадцяти окремих документів.

Таблиця 2.10 – Перелік ключових факторів успіху бізнес-процесу «Виробництво продукції»

Найменування	Ключових факторів успіху
КФУ 1	Зниження витрат
КФУ 2	Підвищення якості продукції
КФУ 3	Технічне переоснащення
КФУ 4	Використання кваліфікованого персоналу
КФУ 5	Підвищення долі власних коштів
КФУ 6	Розширення номенклатури продукції

Джерело: складено автором

Для визначення норм часу виконання функцій обрано процес виготовлення насосного агрегату для перекачування води ЦН 400-105. Загальний строк постачання даного обладнання, що оголошувався виробником – 60 робочих днів. Із цього строку, як вказувалося раніше, близько 20 днів триває виготовлення заготівельних напівфабрикатів та близько 5 днів підготовка документів на експорт та доставку обладнання, решта - підготовчо-виробничий цикл.

На третьому етапі виявлено, що в традиційній виробничій стадії підприємство не раціонально використовує свої виробничі приміщення, які були спроектовані та побудовані, як приміщення для АТП. Головна помилка виробничого характеру полягає в невірному розташуванні виробничого обладнання. В невірній послідовності обробки заготовки деталей рухаються по цеху від станків до станків в хаотичному напрямку. При цьому порушуються технічні норми часу на переміщення, а разом із ними і загальний фонд часу виготовлення. Як наслідок, значно ускладнюється загальний технологічний маршрут обробки деталей агрегатів та їх складання, що впливає на загальний строк виготовлення продукції.

Після аналізу функцій основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» та документообігу, можемо зробити висновок про необхідність його оптимізації на основі моделювання в рамках реінжинірингу. Для моделювання обрано нотацію ARIS.

Переваги методології ARIS:

- можливість розглядати об'єкт із різних точок зору, різні рівні опису, щоб забезпечити підтримку концепції життєвого циклу систем; диференційований погляд на аналізований об'єкт (організацію, систему управління тощо);
- багатство методів моделювання, що відображають різні аспекти досліджуваної предметної галузі, дозволяє моделювати широкий спектр систем (організаційно-господарських, технологічних та інших);
- єдиний репозиторій – всі моделі та об'єкти створюються та зберігаються в єдиній базі проекту, що забезпечує побудову інтегрованої та цілісної моделі предметної галузі;
- можливість багаторазового застосування результатів моделювання накопичене – корпоративне знання про всі аспекти діяльності організації може надалі служити основою розробки різних проектів безпосередньо серед ARIS і з використанням інтерфейсів та інших засобів.

Модель бізнес-процесу запропоновано скласти за допомогою програмного продукту Microsoft Visio 2010, в комплексний пакет якої входить обрана нотація моделювання.

Висновки до розділу 2

1. У другому розділі кваліфікаційної роботи було надано загальну характеристику діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», зазначено місію та цілі організації, охарактеризовано принцип та особливості діяльності підприємства, відображено виробничу та організаційну структури підприємства.

2. На основі аналізу показників ефективності діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» було виявлено негативний тренд фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 рік, що зумовлено зростанням конкуренції на ринку, нестабільністю замовлень на продукцію, що в свою чергу сприяло зростанню собівартості реалізованої продукції з 4 241 000 грн.

у 2020 році до 7 770 000 грн. у 2022 році. Стрімкий ріст адміністративних витрат та витрат на збут також сприяли негативному фінансовому результату, який характеризується збитковістю у розмірі 314 000 грн. у 2022 році, тоді як за попередні періоди чистий фінансовий результат діяльності підприємства складав 220 000 та 595 000 гривень відповідно.

3. Аналіз показників ліквідності у визначені періоди часу показав, що у 2020 році спостерігалось збільшення платоспроможності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», оскільки коефіцієнти ліквідності значно зросли у порівнянні з показниками 2020 року. Попри це, у 2022 році показано погіршення платоспроможності підприємства, яке функціонувало доволі нестабільно протягом досліджуваного року.

4. Згідно з даними, отриманими в результаті аналіз фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що у порівнянні з 2020 роком, фінансова стабільність підприємства у 2021 році значно зросла, але у 2022 році показники фінансової стійкості стрімко знизились, що свідчить про високу залежність ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» від зовнішніх джерел фінансування.

5. Ділова активність підприємства покращувалась протягом досліджуваного періоду, що говорить про високу ефективність використання оборотних активів. Така тенденція вказує на злагоджений та ефективний фінансовий менеджмент в компанії, який дозволив підприємству навіть за умови кризи вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями і забезпечити безперебійність операційного процесу.

6. Якісні показники ефективності роботи підприємства які вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій, показало, що рентабельність продажів та капіталу значно знизились у 2022 році у порівнянні з 2021 роком: якщо у 2020 році кожна залучена гривня власних коштів дозволяла отримати підприємству майже 97 копійок чистого прибутку, то в 2022 році спостерігався збиток у розмірі 1,0064 грн. з кожної залученої гривні.

7. Оцінка ефективності використання основних засобів підприємства свідчила про підвищення ефективності використання основних фондів

протягом 2020-2022 рр., оскільки коефіцієнт фондівддачі, фондоозброєності та продуктивності праці на підприємстві зростали, а фондоємність зменшувалась, однак збільшення коефіцієнта зносу є негативною тенденцією та говорить про необхідність модернізації обладнання на підприємстві.

8. Детальний аналіз бізнес-процесів підприємства дозволив виділити головні функції та об'єднати їх в один функціональний потік від входу до виходу. Основним бізнес-процесом підприємство визначено процес «Виробництво продукції», де визначені шість ключових факторів успіху, проблемність його підпроцесів, а також обґрунтовано необхідність його оптимізації на основі реінжинірингу за допомогою програмного продукту Microsoft Visio 2010 із застосуванням нотації ARIS.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»

3.1 Організаційне забезпечення оптимізації бізнес-процесу «Виробництво продукції» на основі реінжинірингу

Як зазначалось раніше, інструментом опису бізнес-процесів компанії є нотація ARIS EPC. Дана нотація показує хронологічний потік виконуваних робіт і служить для опису процедур на конкретних робочих місцях.

В якості основних елементів виступають функції, на вході і виході кожної з них виступають так звані події - параметри, які характеризують початок і закінчення процесу. Вона розроблена в 1990 р як частина комплексної методології процесного моделювання ARIS [32].

Ті часи, коли в більшості ніш бізнесу була відсутня конкуренція і успіх компанії не залежав виключно від якості продукції, давно минули. Сучасному споживачеві необхідно, щоб високим стандартам відповідали і якість продукції, швидкість обробки замовлень, і загальна клієнтоорієнтованість підприємства. Але для постійної відповідності високій планці, компанія повинна удосконалювати бізнес-процеси. І тут можливий вибір між двома принципами. Незважаючи на покращення в результаті оптимізації, більшість компаній не можуть відійти від звички використовувати колишні методи управління та дотримуються їх надалі. Найчастіше це відбувається з підприємствами, які мають великий досвід на ринку. Тому іноді необхідно переглянути методи організації бізнесу та застосувати зовсім інший підхід, зробити глобальну перебудову та застосувати реінжиніринг.

За своєю суттю два цих поняття – оптимізація та реінжиніринг – схожі. Вони позначають перетворення та оновлення. Головні їх відмінності у швидкості виконання робіт, масштабі та суті. При оптимізації оновлення бізнес-процесів компанії відбуваються безперервно, зміни не такі масштабні. Реінжиніринг – це реакція проблеми. Змінюється все глибоко та

одномоментно. Це переосмислення, перепроєктування та побудова абсолютно нових бізнес-процесів, які в перспективі будуть більш ефективними. Погано працюючий процес може бути змінений докорінно.

Можна виділити кілька складових реінжинірингу:

- радикальний. В цьому випадку бізнес будується наново, зміни стосуються всіх сфер, змінюється стратегія компанії. Необхідно залишити у минулому всі вдалі методики та напрацювання;

- фундаментальний. Складається передбачувана картина роботи компанії, незалежно від минулого досвіду. Суть реінжинірингу в тому, щоб подивитися у майбутнє;

- суттєвий. Відбуваються глобальні зміни, якщо цього не сталося, отже, на якомусь із етапів було допущено помилку;

- бізнес-процес. Реінжиніринг відштовхується від бізнес-процесів, тому після оновлення потрібна абсолютно нова система, яка базується на процесному підході.

Модернізувати можна за допомогою оптимізації кожного процесу, реінжиніринг передбачає радикальний перегляд поточної моделі роботи. У деяких випадках реінжиніринг може означати зміну діяльності компанії, її структурних підрозділів тощо. Цю процедуру запускають у тому випадку, коли компанія перебуває під загрозою банкрутства або вже вважається банкрутом.

Оптимізація бізнес-процесів може проводитися в міру виникнення проблем на виробництві або планового розвитку. В ідеалі моніторинг діючих процесів та їх оптимізація має проводитись регулярно.

Реінжиніринг (reengineering - англ.) – це поетапні зміни в компанії, спрямовані на вдосконалення діяльності, що виробляються та вимірюються з точки зору бізнес-процесів та їх показників.

За ступенем впливу на роботу компанії реінжиніринг бізнес-процесів буває:

- еволюційний, що зберігає основний вид діяльності підприємства. Така

модернізація включає не лише впровадження нових процесів, а й оптимізацію чинних;

– революційний, який підлаштовує роботу підприємства під абсолютно новий вид діяльності. Втручання таким чином здійснюється здебільшого у кризові періоди для компанії або на стадії банкрутства підприємства.

Способи реалізації у цих випадках дещо відрізняються. При радикальному реінжинірингу виділяють кілька етапів роботи:

- деструкція – забираються непотрібні операції;
- спрощення виконуваного завдання за рахунок зменшення звітної документації (для звітних завдань підприємства) або модернізації обладнання (для виробничих завдань);
- об'єднання доступних завдань;
- автоматизація різноманітних етапів бізнес-процесів.

Як оптимізація бізнес-процесів, так і реінжиніринг покликані вдосконалити компанію. Порівнювати успішність, результативність таких змін не зовсім коректно. Так, наприклад, оптимізація несе помірні ризики, але не завжди ефективна як реінжиніринг. У свою чергу, ступінь ризику при реінжинірингу істотно вищий, але для окремих компаній це може стати справжнім проривом.

Обидва методи можна використовувати в одному життєвому циклі підприємства разом або окремо. Але, щоб мінімізувати ризики від модифікацій, що впроваджуються, необхідно довірити проведення реінжинірингу або оптимізації професіоналам.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства безпосередньо пов'язана з вибором об'єктів оптимізації. В якості можливих об'єктів можуть виступати:

- 1) операційна ефективність: обсяг транзакцій; час відгуку на конкретну подію (швидкість реакції); втрати в ресурсному і тимчасовому вираженні;
- 2) фінансова ефективність як вартість кожного подпроцеса в сировинному, трудовому, фінансовому вираженні; вартість реалізованої

продукції, відходів і розрахунок економії від запровадженого технологічного або управлінського рішення. Наведений перелік може бути доповнений іншими показниками в залежності від цілей оптимізації при впровадженні процесного підходу.

Формулювання задачі оптимізації передбачає формулювання критеріїв оптимальності і параметрів досягнення результату. Постановка завдання оптимізації припускає відображення критеріїв її оптимальності, змінних параметрів, які будуть використані для підбору значених параметрів. [6].

За загальний норматив тривалості підготовчо-виробничого циклу береться технологічний мінімально можливий строк, тобто такий, впродовж якого всі функції виконуються вчасно.

Для визначення еталонного часу виконання всіх функцій потрібно орієнтуватись, на зростання річного обсягу виробництва даного обладнання. Раніше цей строк постачання був 60 днів (тобто це 6 агрегатів на рік вартістю 310 тис. грн.), то мета реінжинірингу основного бізнес-процесу для даної марки продукції - скоротити цей строк не менше ніж на 25-30%.

При цьому наша мета скоротити саме підготовчо-виробничу фазу процесу, оскільки строки постачання заготівельних напівфабрикатів залишаються незмінними. До реінжинірингу вона тривала 35 робочих днів. Тому за еталонний прийmemo строк повного виробництва прийmemo 20 робочих днів.

Далі розподілимо технологічно-нормативний строк бізнес-процесу виготовлення на нормо-години та віднесемо їх на функції у відповідності із трудомісткістю участі у бізнес-процесі (табл.3.1).

Як бачимо, реальне функціонування основного бізнес- процесу є більш повільним за еталонний час та відрізняється від технологічно-нормативного часу на 14 нормо-години. Це свідчить проте, що реальний строк підготовчо-виробничого циклу в новому бізнес-процесі – 23 робочих дні, що на 3 дні більше ніж встановлено еталоном. Це на 6-10 днів коротше за попередній

варіант організації виробничого процесу. Безперечно, що така затримка впливає і на загальний строк постачання.

При такій діяльності за еталонний проміжок часу в 212 нормо-годин через основний бізнес-процес №1 встигає пройти близько 11 функцій, що означає, що новий бізнес-процес характеризується досить швидким функціональним потоком, якому практично не заважають функціональні бар'єри у вигляді додаткових узгоджень та дублювань функцій.

Після моделювання та визначення параметрів оновленого бізнес-процесу «Виробництво продукції», починається етап його безпосереднього описання та регламентації. Важливим аспектом успішного проведення даного етапу є чітко визначені об'єкти із зафіксованими взаємозв'язками.

Таблиця 3.1 – Виконання функцій в основному бізнес-процесі «Виробництво продукції» після його реінжинірингу

№	Порядковий номер функції	Нормативна тривалість (нормо- години)	Реальна тривалість (нормо- години)	Відставання, або випередження від нормативу
1	Функція 1.1 (1 зміна)	6	6	0
2	Функція 1.2 (1 зміна)	14	14,2	+0,2
3	Функція 1.3 (1 зміна)	20	18,7	-1,3
4	Функція 1.4 (1 зміна)	20	19,6	-0,4
5	Функція 1.5 (1 зміна)	20	22,5	+2,5
6	Функція 1.6 (1 зміна)	6	4	-2
7	Функція 2.1 (2 зміни)	54	63,2	+9,2
8	Функція 2.2 (2 зміни)	14	17,8	+3,8
9	Функція 2.3 (2 зміни)	14	16,1	+2,1
10	Функція 2.4 (1 зміна)	16	16,2	+0,2
11	Функція 2.5 (1 зміна)	14	13,7	-0,3
12	Функція 2.6 (1 зміна)	6	6	0
13	Функція 2.7 (1 зміна)	8	8	0
	Усього:	212,0	226,0	+14,0

Джерело: складено автором

Як показує практика, все більше число компаній створює базу нормативно - методичних документів (НМД). Однак робота йде з труднощами, оскільки регламентація передбачає створення комплексу методів,

інструментів і елементів організаційної структури, що забезпечує розробку, введення в дію, контроль виконання, підтримання в актуальному стані та своєчасне скасування нормативно-методичних документів організації.

Для успішного виконання таких проєктів розробляється відповідна методика і підбирається програмний інструмент для опису і подальшого документування процесів. Наявність в компанії ефективної методики регламентації і кваліфікованих співробітників, здатних її застосовувати на практиці, є найважливішим фактором успіху проєкту.

Під регламентацією бізнес-процесу розуміють розробку нормативно-методичних документів, які частково або повністю встановлюють порядок управління і виконання бізнес-процесу, а також вимоги до ресурсів, необхідних для його виконання.

Регламентація процесу може бути виконана за допомогою різних документів, і таких, які безпосередньо стосуються досліджуваного процесу, і таких, які визначають загальні вимоги для декількох процесів компанії. Серед методів регламентації центральне місце займає методика моделювання, яка включає в себе опис підходів до створення моделей (описів) процесів організації. У цьому документі представлені вимоги, які потрібно виконувати при внесенні змін до моделі організації. Наприклад, необхідно частково змінити (доповнити) структуру бізнес-процесів, перепризначити виконавців процесів в разі зміни організаційної структури тощо [40].

Наступний документ - процедура (методика) управління нормативно-методичними документами (НМД) внутрішнього походження. Документ встановлює всі необхідні вимоги по управлінню життєвим циклом нормативних документів (регламентів, стандартів бізнес-процесів), в т.ч.: порядок розроблення та погодження нормативно-методичних документів, їх введення в дію, порядок видачі копій документів співробітникам, актуалізація та скасування дії НМД.

Для створення системи стандартизації бізнес-процесів можуть бути використані різні програмні інструменти. По перше, мова йде про середовище

бізнес-моделювання, за допомогою якої можна описувати бізнес-процеси, підрозділи та посади, документи і інформацію. Дуже важливою можливістю сучасного безпекового середовища моделювання є можливість формування регламентуючих документів, таких як: регламенти виконання процесів, положення про підрозділи, посадові інструкції [38].

При регламентації процесу слід враховувати його основні елементи:

- діяльність з управління процесом: власник процесу і його повноваження, технологія управління процесом, система показників для управління процесом;
- входи процесу, в тому числі вимоги до входів, події, які ініціюють початок процесу;
- виходи процесу, в тому числі вимоги до виходів (результатів), події, завершальні процес;
- діяльність по перетворенню входів в виходи (технологія виконання процесу): відповідальність персоналу, виконання операцій (структура і взаємозв'язок операцій);
- ресурси, необхідні для виконання процесу, в тому числі: персонал, інфраструктура, обладнання, інформація.

При виконанні проекту регламентації процесів в конкретній компанії наведений вище перелік може бути змінений як в бік ускладнення, так і спрощення. Наприклад, якщо деякі процеси в організації взагалі не регламентовані, але виконуються ефективно, не обов'язково детально описувати технологію їх виконання. Носіями технології в істотному ступені є люди, що працюють в компанії. За умови коректного підбору персоналу та адекватної його мотивації ці технології і практичні навички їх застосування можуть ефективно використовуватися для досягнення її цілей [22].

Склад підпроцесів (операцій) процесу може бути описаний простим переліком або таблицею без вказівки зв'язків між підпроцесами. Для деяких процесів при виконанні регламентації цього цілком достатньо. Для інших процесів потрібно не тільки вказати склад підпроцесів (операцій), а й зв'язку

між ними, наприклад у вигляді найпростішої схеми взаємодії.

Як відзначають фахівці, існують базові принципи регламентації процесів [41].

Принцип 1: регламентувати тільки те, що дійсно необхідно, і лише на тому рівні, який дійсно необхідний. Регламентація необхідна для процесів високого ступеня важливості, проте не завжди керівники організації здатні провести диференціацію бізнес-процесів. Але якщо вони підходять до цього питання формально, то отримують формальний результат. Слід підкреслити, що як розробка, так і контроль виконання регламентів мають певну вартість, тому погані регламенти не тільки не працюють, а й призводять до втрат ресурсів підприємства.

Принцип 2: Прагнути до простоти. Коли в компаніях створюють нормативно-методичні документи по процесам, ці документи, як правило, виходять надмірно об'ємними, складними за структурою. Причин цьому безліч: недостатня кваліфікація розробників, брак часу на підготовку добре пропрацьованого документа, нерозуміння того, що дійсно важливо для регламентації діяльності, зайва прихильність стандартизації. Крім того, в деяких випадках окремі керівники не зацікавлені в реальних змінах процесів, а іншим хочеться застрахуватися від можливих проблем, пов'язаних із взаємодією з іншими підрозділами і власним керівництвом, у них відсутнє бажання домагатися реальних поліпшень. Тому при регламентації процесів необхідно прагнути до максимального спрощення структури та змісту регламентів.

Принцип 3: облік кваліфікації персоналу та культури компанії. При виконанні регламентації слід враховувати, як кваліфікацію персоналу, так і загальну корпоративну культуру організації. Якщо в компанії високо кваліфіковані співробітники, то документи потребують незначної деталізації. В іншому випадку доведеться описувати діяльність, детально описуючи процеси по кожній операції.

Принцип 4: перенесення акценту при деталізації процесів з опису

управління на детальний опис технології виконання процесу. При регламентації процесів на верхньому рівні недоцільно в деталях описувати технологію виконання даного процесу, оскільки детальний опис зажадає занадто багато часу, Крім того, регламент процесу верхнього рівня - документ, призначений для керівників, а не для виконавців нижнього рівня [37].

Більшість фахівців з процесного менеджменту вважають, що в регламентах процесів верхнього рівня (тобто для великих, масштабних процесів) потрібно описувати, в першу чергу, діяльність керівників з управління процесом [41]. Такий опис має включати:

- відповідальність і повноваження керівників;
- технологію управління процесом (планування, організацію, контроль і прийняття рішень по процесу);
- систему показників, які використовуються для управління процесом і звітності перед вищим керівництвом.

Технологія виконання процесу на верхньому рівні показана у вигляді великих блоків діяльності. Основне завдання в даному випадку полягає в тому, щоб відобразити структуру підпроцесів і розподіл відповідальності за них між керівниками більш низького рівня. Будь-який документ, керуючись яким можна виконати процес і отримати на виході задані результати, називається описом технології виконання процесу. Необхідно відзначити, що процесний підхід означає не стільки регламентацію процесів, скільки створення системи управління ними. А управління неможливо без системи показників, за якими оцінюються процеси - об'єкти цього управління. Для організації управління процесами не обов'язково детально описувати технології їх виконання. Важливо створити систему процесів, закріпити відповідальність керівників за їх виконання, створити механізми управління (включаючи систему показників).

Таким чином, регламентація бізнес-процесів включає в себе такі етапи проведення, як визначення і узгодження взаємодії між процесами, побудова системи управління процесами і підприємством в цілому, обмеження обсягу

інформації для керівництва, регламентація порядку прийняття рішень керівниками. Наявні складності в проведенні регламентації пов'язані як з кваліфікацією виконавців, так і усвідомленням необхідності проведення цієї процедури з боку керівництва компаній. Відповідно до вищенаведених принципів було регламентовано бізнес-процеси досліджуваного підприємства.

Наступним етапом є безпосереднє визначення ландшафту бізнес-процесів досліджуваного підприємства, який відповідатиме оновленому основному процесу «Виробництво продукції».

При такій схемі (рис.3.1) ідентифікація основних бізнес-процесів проводиться на основі їх збігу із основними підрозділами, що виробляють продукцію.



Рисунок 3.1 – Схема бізнес-процесів ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» в організаційній структурі підприємства

Джерело: розроблено автором

Допоміжні бізнес-процеси охоплюватимуть діяльність функціональних служб і призначені для забезпечення основних процесів. Власниками основних та допоміжних бізнес-процесів в такому випадку є керівники

основних і функціональних служб. Тож при оновленій структурі (рис. 3.2) підприємство матиме такі бізнес-процеси:

- №1 «Виробництво продукції (насосні агрегати)».
- №2 «Виробництво продукції (комплектуючі деталі)».
- №3 «Маркетинг та управління продажами».
- №4 «Управління закупівлями».
- №5 «Управління фінансами та бухгалтерський облік».
- №6 «Управління підприємством».

В такому варіанті управління підприємством, мережею всіх бізнес-процесів керуватиме директор організації, або спілка директорів, якщо в організації буде прийнята колегіальна схема прийняття рішень.

Відповідальними особами, або власниками бізнес-процесів запропоновано призначити головного інженера, комерційного директора, виконавчого директора, фінансового директора.

3.2 Економічне обґрунтування реінжинірингу основного бізнес-процесу підприємства

Дослідження діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» дозволило виділити бізнес-процеси, які відповідно до класифікації умовно були розділені на три групи:

- основні (стратегічні) процеси, які орієнтовані на реалізацію виготовленої продукції;
- допоміжні (обслуговуючі) процеси, які забезпечують ресурсами усі стратегічні процеси підприємства;
- процеси управління, які здійснюють контроль за виконанням основних і допоміжних процесів на підприємстві.

Дані бізнес – процеси графічно представлені на моделі бізнес-процесів на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» (рис.3.1). На основі процесного підходу до управління було запропоновано ландшафт бізнес-процесів, відповідно до

якого вважаємо доцільним розробити удосконалену організаційну структуру досліджуваного підприємства, зображену на рис. 3.2.

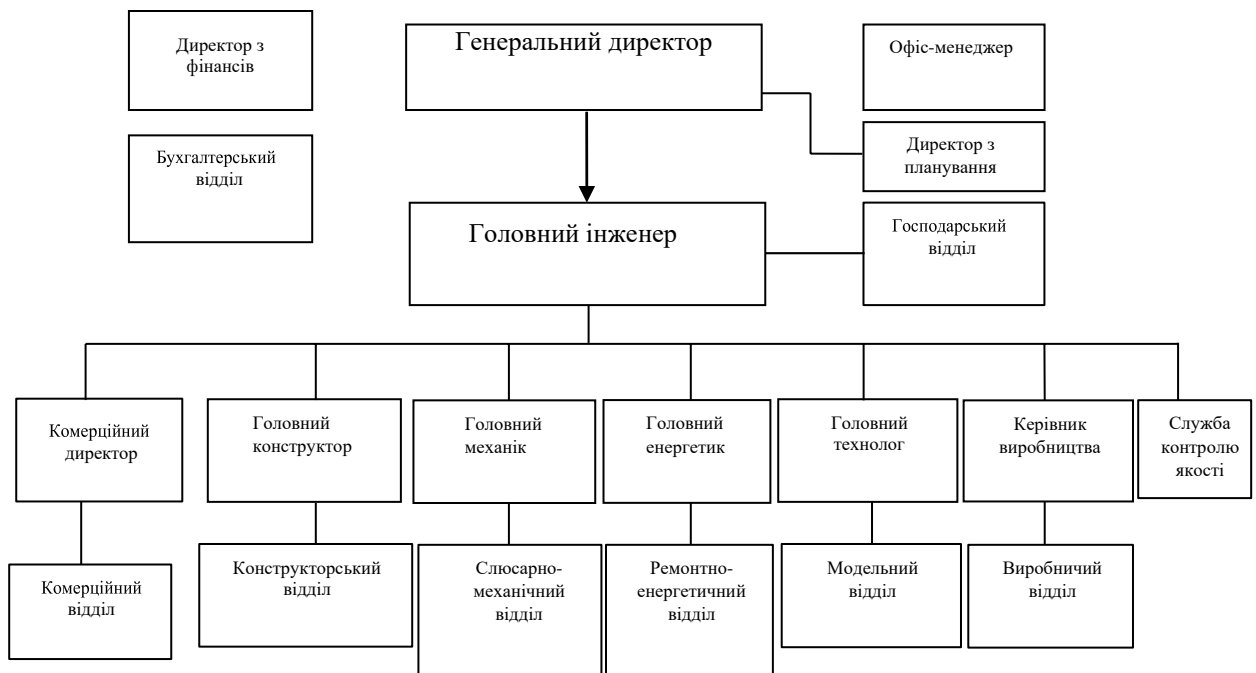


Рисунок 3.2 – Оновлена організаційна структура ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» відповідно до процесного підходу

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура має два стратегічних напрями, кожен із яких забезпечує виконання специфічних функцій, а саме:

– апарат групи правління – функції стратегічного та тактичного цілепокладання,

– апарат головного інженера – виробництво і реалізація продукції.

З метою візуалізації та чіткого уявлення про нову організаційну структуру виробничої системи було побудовано імітаційну модель оновленого бізнес-процесу за допомогою методики моделювання ARIS Toolset [40]. На відміну від існуючої, нова модель засвідчила, що маршрут бізнес-процесу став більш лінійним та простим. Такого ефекту було досягнуто за допомогою модернізації виробничих потужностей та раціонального використання виробничих площ, через зміну стандартне розташування обладнання.

Актуальним також залишається питання щодо вартості реінжинірингу

даного бізнес-процесу у контексті його економічного обґрунтування, оскільки впровадження таких проєктів мають сенс лиш тоді, коли витрати не перевищують вигоди.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесу може розглядатись як інвестиційний проєкт компанії, оскільки він потребує вкладання досить суттєвого обсягу грошових коштів. Порівняльна характеристика організаційно-економічного стану бізнес-процесу «Виробництво продукції» до та після реінжинірингу наведена в таблиці 3.2

Підприємство скрадатиметься із 9 основних відділів, зокрема: інженерно-проектувальний (конструкторський), виробничий (цех, в якому ведеться виробництво продукції), комерційний відділ (реалізація виробленої продукції), слюсарно-механічний відділ (ремонтні роботи), модельний відділ (виробництво моделей технічно складних виробів) та господарський відділ. Також підприємство матиме окрему службу технічного контролю та єдиного офіс-менеджера.

Після реінжинірингу основного бізнес-процесу та побудови нової організаційної структури визначимо остаточне закріплення всіх функцій бізнес-процесів (табл. 3.2) за підрозділами підприємства.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика організаційно-економічного стану бізнес- процесу «Виробництво продукції» до та після реінжинірингу

Стан процесу	Продуктивність функцій/ н.-годин	Собівартість бізнес- процесу «Виробництво продукції»	Річний обсяг виробництва ЦН 400-105, грн.	Річний обсяг виробництва ЦН 400-105, шт.
до реінжинірингу	0,033	251 335,2	1 860 000,00	6
після реінжинірингу	0,052	160 870,08	3 410 000,00	11

Джерело: розроблено автором

З таблиці 3.2. бачимо подвійний ефект від реінжинірингу даного бізнес-процесу, зниження собівартості агрегату на 9% та скоротили виробничий цикл

майже на 40%. При такому виробничому циклі у 226 нормо-годин (23 робочих дні) підприємство отримало можливість збільшити обсяг виробництва даного агрегату з 6 до 11 одиниць, не зменшуючи при цьому ціну за одиницю.

При впровадженні реінжинірингу на підприємстві було запропоновано наступний перелік змін в організації бізнес-процесу:

- скорочення часу підготовчої фази за рахунок застосування автоматизованої ERP-системи управління виробництвом;
- скорочення часу підготовчої фази за рахунок зменшення погоджень документації через перекладання повної відповідальності на безпосередніх виконавців функцій;
- вирівнювання функціонального потоку за рахунок послідовного розташування підрозділів підприємства у відповідності із маршрутом бізнес-процесу;
- скорочення часу виробничого циклу за рахунок використання більш прогресивного автоматизованого обладнання обробки заготівельних напівфабрикатів;
- скорочення часу виробничого циклу за рахунок раціонального використання цехових приміщень підприємства.

На основі даного списку складено таблицю-кошторис (табл.3.3), до якої занесено суми витрат, що підприємство понесло в результаті впровадження оновленого бізнес-процесу «Виробництво продукції». Найбільш витратним для підприємства виявилось придбання двох нових автоматичних станків із програмним управлінням для токарної обробки заготівельних напівфабрикатів. Але швидко окупність даних вкладень забезпечить значне прискорення виробничого циклу.

Із таблиці 3.3 бачимо, що реінжиніринг бізнес-процесу коштував підприємству близько 3,5 млн. грн. Оскільки сума досить значна для приватного підприємства, тому слід прорахувати період окупності даних вкладень в майбутньому періоді.

Таблиця 3.3 – Таблиця-кошторис витрат проєкту реінжинірингу бізнес-процесу

№.	Найменування статті витрат	Сума, грн.
1	ERP-система управління виробництвом (мінімальний пакет)	1 600 000,00
2	Токарні автомати с ЧПУ	1 800 000,00
3	Роботи по обслуговуванню ERP-системи	20 000,00
4	Роботи по налаштуванню токарних автоматів	13 800,00
5	Оренда крану для перестановок виробничого обл. в цеху	2 400,00
6	Преміювання співробітників причасних до проєкту	16 000,00
7	Оплата послуг керівника проєкту	10 000,00
	Всього	3 462 200,00

Джерело: складено автором

Для цього використаємо загальноприйняту методику розрахунку дисконтованих доходів для інвестиційних проєктів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок терміну окупності інвестицій в проєкт реінжинірингу бізнес- процесу «Виробництво продукції» для досліджуваного підприємства

Роки	Номинальний фін. результат, тис. грн.	Приведений дохід (з урахуванням дисконтування), тис. грн.	Прибуток від проєкту, тис. грн.
1	1430,8	1300,72	- 2161,48
2	1430,8	1182,47	- 979,01
3	1430,8	1074,98	95,97
4	1430,8	980,00	1075,97
5	1430,8	888,7	1964,67

Для розрахунку було використано фінансовий результат підприємства за 2022 рік, який становить – 1430,8 тис. грн. Ставку дисконтування прийнято на рівні 15%. В результаті бачимо, що з таким фінансовим результатом

підприємство поверне свої інвестиції в реінжиніринг за 1,5 роки, а до кінця проєкту зможе заробити близько 2 млн. грн.

Прогнозоване зростання прибутку на 40% відповідає головному критерію реінжинірингу – різкому, революційному зростанню прибутковості. Таким чином, можемо зробити висновок про доцільність проведення реінжинірингу основного бізнес-процесу «Виробництво продукції» на досліджуваному підприємстві.

3.3 Фактори впливу управління бізнес-процесами в стратегічному розвитку підприємства

Інтеграція діяльності структурних підрозділів з орієнтацією на загальний кінцевий результат може суттєво змінити діяльність організації. Саме тому необхідно регламентувати, оптимізувати і управляти лише найбільш важливими основними і забезпечуючими процесами, так як всі інші процеси не вирішують проблеми виробничого підприємства як системи.

В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища виробничі підприємства, і ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» в тому числі, прагнуть швидко адаптуватися до різних змін, для чого впроваджують систему менеджменту якості, намагаються оптимальним чином використовувати власні ресурси, підвищують якість бізнес-процесів. Для досягнення цих цілей розроблено досить велике число управлінських інструментів.

Сучасний бізнес, який характеризується виснаженням очевидних резервів зростання, таких, як неохоплені ринки, дефіцитні продукти, незаповнені ніші, особливо сильно потребує рішень задач даного класу. Розробка і постійна модифікація управлінських методологій спрямовані на досягнення певного рівня зрілості бізнес-процесів, що характеризуються різними показниками, як у фінансовому, так і в інших аспектах діяльності підприємства. Серед широко відомих методологій можна виділити систему збалансованих показників, «бережливе» виробництво [34]. Сутність цих

методологій в загальному випадку полягає в розробці стратегічних показників, що описують бажаний стан компанії. Досягається він шляхом виконання стандартних етапів: визначення, вимірювання, аналіз, поліпшення і контроль.

Основна вимога до механізму управління бізнес-процесами - гнучкість і адаптивність до змін умов зовнішнього середовища. В основі ефективності застосування процесного підходу лежить завдання виділення бізнес-процесів, від якого залежить організація планування і координація робіт всередині ланцюжків створення доданої вартості, розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, в кінцевому рахунку, досягнення стратегічних цілей підприємства.

Системної оптимізації передуює робота по ідентифікації бізнес-процесів, визначення їх меж, організаційної відповідальності підрозділів за виконання функцій, взаємодії бізнес-процесів між собою, що в сукупності становить модель бізнес-процесів організації. Побудова такої моделі дозволяє вирішити безліч прихованих проблем, властивих традиційної функціональної моделі організації і розробляється для того, щоб весь залучений персонал бачив весь бізнес-процес цілком, але при цьому і кожен - свою частину. Моделювання бізнес-процесів вимагає взаємодії всіх зацікавлених осіб для гарантії того, що всі доступні знання будуть використані в моделі. Модель бізнес-процесу може складатися з певних дій, кроків, функцій, інформації та ресурсів. Модель може також містити примітки про потенційні проблеми в бізнес-процесі, ідеї щодо вдосконалення та інші коментарі.

Якісна документація - важлива частина управління бізнес-процесами. Документування всіх процесів в організації сприяє ефективній взаємодії на всіх організаційних рівнях. Документація повинна містити всі найновіші зміни і бути доступною для осіб, залучених до процесу, наприклад, за допомогою внутрішньокорпоративних інформаційних систем, веб-сайтів, інтернет-порталів [32].

Опис бізнес-процесів може проводитися з використанням різних методів - текстового, табличного, графічного. Текстовий метод передбачає опис кожного бізнес-процесу і зв'язків між бізнес-процесами в звичайному

текстовому форматі. Даний підхід має як свої позитивні, так і негативні моменти. До позитивних моментів відноситься найбільш повний і докладний опис предметної області засобами мови. До явних недоліків - слабка формалізація, максимальна трудомісткість, некомпактність.

Табличний метод передбачає опис бізнес процесів за допомогою таблиць, його перевагою є більша компактність в порівнянні з текстовим форматом, а недоліком - невисокий рівень наглядності. Графічний метод представлення бізнес-процесів дозволяє отримати найбільш наочний опис. Графічне зображення сприймається найбільш ефективно. Застосування графічного зображення сприяє підвищенню когнітивності, підвищенню інтелектуальної продуктивності людського мозку, ергономічності уявлення інформації. Основний недолік графічного методу - необхідність навчання використання формату графічного представлення даних.

На стадії проектування організаційної, фінансової та бюджетної структури відбувається побудова процесної моделі, в якій зав'язані функції підрозділів в області фінансового планування, розроблена на підприємстві система бюджетів, дані для формування бюджетів і фінансові результати. При цьому застосування декомпозиції дозволяє представити кожен бізнес-процес максимально деталізовано, в найдрібніших подробицях. При побудові моделі стають наочним такі фактори як дублювання операцій і неефективний розподіл посадових обов'язків, які в результаті аналізу можуть бути перебудовані.

Наступним етапом є проведення аналізу та оптимізації бізнес-процесів, для чого проводиться відбір процесів, які потребують вдосконалення. Для проведення системної оптимізації бізнес-процесів нами була використана методика, запропонована консалтинговою компанією БІТЕК (Бізнес-інжинірингові технології) [32], що спеціалізується на наданні послуг з управлінського консультування, бізнес-навчання, розробці та впровадженню сучасних технологій управління. Відповідно до цієї методики вибір пріоритетних бізнес-процесів проводиться на основі наступних критеріїв:

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу.

Для виявлення бізнес-процесів, які потребують оптимізації можливе застосування різних методик. Наприклад - застосування методу оптимальності Парето 20 на 80, згідно з яким з усіх бізнес-процесів, які були виділені потрібно вибрати 20% пріоритетних, аналізом і оптимізацією яких потрібно зайнятися в першу чергу (вони можуть дати до 80% результату). Ситуація, коли досягнута ефективність за Парето — це ситуація, коли всі вигоди від змін вичерпані. Одним з застосувань Парето-оптимальності є так званий Парето-розподіл ресурсів, згідно із яким, в умовах обмеженості ресурсів, мають бути виокремлені ті процеси, вкладення ресурсів у функціонування яких дасть найкращий із можливих результат. Можливо також застосування наступного алгоритму, який передбачає виділення трьох рівнів суттєвості А, В, С:

- А - включає 5-10% процесів, на які припадають 75-80% витрат;
- В - включає 20% процесів, на які припадають 10-20% витрат;
- С - включає 60-75% процесів, на які припадають 5-10% витрат.

Першочергово аналізу та опису в графічному вигляді піддаються найбільш істотні для підприємства бізнес-процеси, що входять в групу А і В.

Якщо говорити про окремі бізнес-процеси, то тут дуже важливо вчасно зупинитися при проведенні декомпозиції бізнес-процесів «зверху-вниз». На практиці, для того щоб досить чітко розділити об'єкти моделювання по їх основним атрибутам, використовується широко поширена «Матриця Захмана», яка є основою для аналізу і структурування бізнес-процесів (табл. 3.5).

Матриця Захмана визначає які аспекти діяльності організації повинні бути описані, для створення цілісної картини діяльності організації. Аспекти і рівні можуть змінюватися в залежності від організації, але початкова схема повинна завжди відповідати цілям організації, а бізнес-процеси нижнього рівня - відповідати вимогам і можливостям їх автоматизації.

Таблиця 3.5. – Структурування бізнес-процесів підприємства на основі матриці Захмана

Архітектоніка системи						
Рівень	Цілі	Процеси	Організацій-на структура	Дані	Місце розташування	Час
Стратегічний рівень	Стратегічні цілі	Бізнес-напрями	Структура бізнеса	Список об'єктів, значущих для бізнеса	Список місць, в яких здійснюється бізнес-діяльність	Список подій, значущих для бізнес-діяльності
Рівень бізнес-одиниць	Бізнес-план	Бізнес-процеси верхнього рівня	Структура бізнес-одиниць	Концептуальна модель даних	Система бізнес-логістики	Основний розклад, часові обмеження
Рівень підрозділів	Плани підрозділів	Бізнес-процеси/функції	Структура великих підрозділів	Логічна модель даних	Логічна модель мережі	Імітація моделей, динаміки, системи
Рівень технологій	Технологічні показники	Бізнес-процеси/операції	Структура середніх підрозділів	Фізична модель даних	Детальна архітектура технологій	Імітація моделі, динаміки, функцій
Рівень виконавців	Показники виконавців	Операції/ролі виконавців	Підпорядкованість виконавців	Наприклад: бази даних	Наприклад: фактичні мережі, місце розташування	Наприклад, висхідний ланцюг, ланцюг поставок

Джерело: складено автором на основі [47, 49]

На наш погляд, найбільш прийнятна методика визначення ступеня важливості бізнес-процесів, заснована на їх зіставленні з критичними факторами успіху (КФУ) [30]. Основна суть зіставлення зводиться до того, що по кожному бізнес-процесу потрібно відповісти на наступне питання: «Які критичні фактори успіху підтримує даний бізнес процес?»

На рівні стратегічного планування визначаються стратегічні цілі підприємства і стратегічні показники, пов'язані причинно-наслідковою залежністю. Автори пропонують формувати стратегічні цілі підприємства на

підставі економіко-статистичного аналізу минулих періодів, як точки відліку, що є комплексною оцінкою внутрішнього середовища підприємства, а також аналізу зовнішнього середовища, на підставі місії та бачення підприємства.

Висновки до розділу 3

1. В ході практичної реалізації реінжинірингу на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» було використано відповідне організаційно-економічне забезпечення, що дозволило здійснити перетворення виробничої системи компанії найбільш безболісно та із значним приростом ефективності. При цьому новий бізнес-процес був спроектований із зручним маршрутом функціонального потоку, що засвідчили кількісні дані, які характеризують продуктивність маршруту у розмірі 0,052 функцій/нормо-годину проти 0,03 функцій/нормо-годину до реінжинірингу.

2. Нова модель засвідчила, що маршрут бізнес-процесу став більш лінійним та простим. Такого ефекту було досягнуто завдяки запропонованій модернізації виробничих потужностей та раціональному використанні виробничих площ при зміні стандартного розташування обладнання. В свою чергу, це дозволило підвищити обсяги виробництва за рахунок вивільнення обладнання на 40%.

3. Удосконалена організаційна структура підприємства, побудована на основі процесного підходу, дозволяє перерозподілити відповідальність за рахунок закріплення підрозділів за бізнес-процесами та їхніми керівниками. Регламентація бізнес-процесів засновується на інформаційному та документальному забезпеченні основних операцій ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО».

4. Вартість реінжинірингу була розрахована за стандартною методикою оцінки інвестиційних проєктів. Термін окупності проєкту склав 2,5 роки, отже у підприємства з'явиться можливість збільшити доходи від реалізації продукції в досить короткий термін.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне наукове завдання, яке полягало в аналізі збалансованої системи показників діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» в динаміці, ідентифікації та усуненні недоліків в поточних бізнес-процесах підприємства за допомогою реінжинірингу.

1. На основі аналізу показників ефективності діяльності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» було виявлено негативний тренд фінансових результатів діяльності підприємства за 2022 рік, що зумовлено зростанням конкуренції на ринку, нестабільністю замовлень на продукцію, що в свою чергу сприяло зростанню собівартості реалізованої продукції з 4 241 000 грн. у 2020 році до 7 770 000 грн. у 2022 році. Стрімкий ріст адміністративних витрат та витрат на збут також сприяли негативному фінансовому результату, який характеризується збитковістю у розмірі 314 000 грн. у 2022 році, тоді як за попередні періоди чистий фінансовий результат діяльності підприємства складав 220 000 та 595 000 гривень відповідно.

5. Аналіз показників ліквідності у визначені періоди часу показав, що у 2021 році спостерігалось збільшення платоспроможності ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО», оскільки коефіцієнти ліквідності значно зросли у порівнянні з показниками 2020 року. Попри це, у 2022 році показано погіршення платоспроможності підприємства, яке функціонувало доволі нестабільно протягом досліджуваного року.

6. Згідно з даними, отриманими в результаті аналізу фінансової стійкості підприємства, можна зробити висновок, що у порівнянні з 2020 роком, фінансова стабільність підприємства у 2021 році значно зросла, але у 2022 році показники фінансової стійкості стрімко знизились, що свідчить про високу залежність ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» від зовнішніх джерел фінансування.

7. Ділова активність підприємства покращувалась протягом досліджуваного періоду, що говорить про високу ефективність використання оборотних активів. Така тенденція вказує на злагоджений та ефективний

фінансовий менеджмент в компанії, який дозволив підприємству навіть за умови кризи вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями і забезпечити безперебійність операційного процесу.

8. Якісні показники ефективності роботи підприємства які вимірюють прибутковість підприємства з різних позицій, показало, що рентабельність продажів та капіталу значно знизилась у 2022 році у порівнянні з 2021 роком: якщо у 2020 році кожна залучена гривня власних коштів дозволяла отримати підприємству майже 97 копійок чистого прибутку, то в 2022 році спостерігався збиток у розмірі 1,0064 грн. з кожної залученої гривні.

9. Оцінка ефективності використання основних засобів підприємства свідчила про підвищення ефективності використання основних фондів протягом 2020-2022 рр., оскільки коефіцієнт фондівіддачі, фондоозброєності та продуктивності праці на підприємстві зростали, а фондоємність зменшувалась, однак збільшення коефіцієнта зносу є негативною тенденцією та говорить про необхідність модернізації обладнання на підприємстві.

10. Детальний аналіз бізнес-процесів підприємства дозволив виділити головні функції та об'єднати їх в один функціональний потік від входу до виходу. Основним бізнес-процесом підприємство визначено процес «Виробництво продукції», де визначені шість ключових факторів успіху, проблемність його підпроцесів, а також обґрунтовано необхідність його оптимізації на основі реінжинірингу за допомогою програмного продукту Microsoft Visio 2010 із застосуванням нотації ARIS.

11. В ході практичної реалізації реінжинірингу на ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО» було використано відповідне організаційно-економічне забезпечення, що дозволило здійснити перетворення виробничої системи компанії найбільш безболісно та із значним приростом ефективності. При цьому новий бізнес-процес був спроектований із зручним маршрутом функціонального потоку, що засвідчили кількісні дані, які характеризують продуктивність маршруту у розмірі 0,052 функцій/нормо-годину проти 0,03 функцій/нормо-годину до реінжинірингу.

12. Для візуалізації виробничої системи було побудовано імітаційну модель оновленого бізнес-процесу за допомогою методики моделювання ARIS Toolset. На відміну від існуючої, нова модель засвідчила, що маршрут бізнес-процесу став більш лінійним та простим. Такого ефекту було досягнуто завдяки запропонованій модернізації виробничих потужностей та раціональному використанні виробничих площ при зміні стандартного розташування обладнання. В свою чергу, це дозволило підвищити обсяги виробництва за рахунок вивільнення обладнання на 40%.

13. Удосконалена організаційна структура підприємства, побудована на основі процесного підходу, дозволяє перерозподілити відповідальність за рахунок закріплення підрозділів за бізнес-процесами та їхніми керівниками. Регламентація бізнес-процесів засновується на інформаційному та документальному забезпеченні основних операцій ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО». Вартість реінжинірингу була розрахована за стандартною методикою оцінки інвестиційних проєктів. Термін окупності проєкту склав 2,5 роки, отже у підприємства з'явиться можливість збільшити доходи від реалізації продукції в досить короткий термін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес – процеси підприємств сфери послуг: фактори формування, конкурентоспроможність: монографія. Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2016. 96 с.
2. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Преяслав – Хмельницького ДПУ*. 2017. № 17/1. С. 55-60.
3. Біловадьова О.А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес – процесів виробничих підприємств: монографія. Суми: Мрія-1, 2016. 440 с.
4. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*, 2017. Випуск 17. С. 173-180.
5. Štepanek J. Management of economic efficiency in small and medium-sized enterprises. *Journal of interdisciplinary research*. P. 109–113.
6. Azimi N.A., Welch H.G. The effectiveness of cost effectiveness analysis in containing cost. *J Get Intern Med*. 1998. 664 p.
7. Van Aken E. M., Letens G., Coleman G. D., Assessing maturity and effectiveness of enterprise performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2005. № 54 (5–6). P. 400–418.
8. Герасименко Т. В. Проблеми виявлення та аналізу трансакційних витрат на рівні суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 158–163. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-158-163>
9. Kobersy I. S., Barmuta K. A., Muradova S. S. The System of the Methodological Principles of Management of Enterprise Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. № 6 (3 S4). P. 25.
10. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 131–138.
11. Kafetzopoulos D. P. Critical factors, food quality management and

organizational performance. *Food Control*. 2014. № 40 (1). P. 1–11.

12. Shatilo O. The Impact of External and Internal Factors on Strategic Management of Innovation Processes at Company Level. *Економіка*. 2020. № 98(2). С. 85–96.

13. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2017. Вип. 17. С. 173-180.

14. Котлік А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес – процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 21(118). С. 30–32.

15. Козенков Д.Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету*. Серія.:Економіка – 2016. – № 3. – С. 126 – 136.

16. What Are Internal & External Environmental Factors That Affect Business. 2021. URL: <https://www.mageplaza.com/blog/what-are-internal-external-environmental-factors-that-affect-business.html>

17. Герасименко Т.В., Шаповал В.М. Удосконалення механізму управління продуктивністю промислових підприємств. *Економічний вісник НГУ*. 2019. №2(66). С.99–107.

18. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. Випуск 3. 2013.с. 64-69.

19. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2016_30/Moroz.pdf

20. Hackleman A. S., Johnson A. W., Ahner D. K. Nuclear enterprise performance measurement. *Journal of Defense Modeling and Simulation*. 2014. № 11 (3). P. 245–264.

21. Sarapina O. A. System analysis of the financial state of the enterprise: methodology and directions of improvement. *Visnyk ahrarnoi nauky*

Prychornomoria. 2012. vol. 2. P. 47–58.

22. Domanović V., Janjić V., Enterprise Efficiency Sources in the Contemporary Business Environment. *Economic Themes*. 2018. 56. P. 321–334.

23. Шаповал В.М., Герасименко Т.В., Бондаренко Л.А. Амортизаційна політика: сутність, проблеми, напрями вдосконалення. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №2(64). С.72–80.

24. Mostenska T., Kovtun O., Theoretical approaches to management of fixed assets of the enterprise. *Ефективна економіка*. 2020. № 11(2). URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Bioeconomy/article/view/14793>

25. Янковий О.Г., Янковий В. О. Співвідношення динаміки продуктивності праці та фондоозброєності як індикатор оптимальності координації основних фондів і чисельності персоналу на підприємстві. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 40–57.

26. Guo A., Wei H., Zhong F. Enterprise sustainability: Economic policy uncertainty, enterprise investment, and profitability. *Sustainability (Switzerland)*. 2020. № 12(9).

27. Кононова І. В. Аналіз підходів до підприємства у сучасних умовах. Прометей: *Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. 2017. № 1 (40). С. 146 – 151.

28. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес – процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2016. Вип. 3. С. 64-69.

29. Ладонько Л.С., Солошин О.С., X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115–120.

30. Сканарь А. Контролінгові аспекти реінжинірингу бізнес- процесів підприємства. *Банківська справа*. 2017. № 3. С. 81–87.

31. Міхеєнко К.С. Управління бізнес – процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Інноваційна економіка*. 2016. № 6. С. 74-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_6_20

32. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес- процеси підприємства: загальна

характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 769. С. 125-13

33. Кулько І.В. Оцінювання та аналіз основних виробничих фондів підприємств. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2013. № 3 (72). С. 166–169.

34. Державна служба статистики України. Виробництво промислової продукції за видами в Україні за січень-грудень 2020 року: статистичний бюлетень. 2020. 226 с.

35. Lunsford D. L., Collins M. R. The CRUD Security Matrix: A Technique for Documenting Access Rights. *Proceedings of the 7th Annual Security Conference*. 2008. P. 2–4.

36. Business Group's Diversification Strategy and Sustainability / *International Journal of Business and Economics*. 2016. №15(1). P. 35–49.

37. Piscitello L. Corporate diversification, coherence and economic performance. *Industrial and Corporate Change*. 2004. 13 (5). P. 757–787.

38. Белобородова М. В., Юрчишина Л. І. Функціональний аналіз і розвиток інтегрованих виробничих систем промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 201–206. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-201-206>

39. Scur G., De Queiroz R. P. The impact of diversification in the operations strategy of capital goods companies. *Gestao e Producao*. 2017. 24 (2). P. 206–220.

40. Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. *Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес- процесів підприємства*. Механізм регулювання економіки. 2016. № 4. С. 122–133.

41. Zakic N., Jovanovic A., Stamatovic M. External and internal factors affecting the product and business process innovation. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*. 2008. 5(1). P. 17 – 29.

42. Белобородова, М.В., Зайченко, К.М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес*

Информ. 2021. 12. С. 294–300. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300>

43. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 131–138.

44. Qamar A., Asif S. Performance Management: A Roadmap for Developing Implementing and Evaluating Performance Management Systems. *South Asian Journal of Management*. 2016. №23 (2). 150 p.

45. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2016. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.

46. Лепейко Т.І., Котлік А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. У схемах і табл. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 80с.

47. Shvachych G., Kholod E. Research of the enterprise profitability strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. 3 (5). P. 451–456.

48. Белобородова М. В., Шаповал В. М. Економічний потенціал виробничих систем промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8957> DOI: 10.32702/2307-2105-2021.6.75

49. Белобородова М.В. Економічна безпека суб'єктів підприємництва в умовах переходу до цифрової економіки. Актуальні аспекти розвитку суб'єктів підприємництва в умовах глобальної економіки : моногр. / за заг. ред. Т. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2021. с. 349-358.

50. Белобородова М.В., Снітко Н.М. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка, облік, фінанси та право: концептуальні та практичні аспекти розвитку*: зб. тез доповідей міжнар. науково-практ. конф. (Полтава, 3 грудня 2021 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 3. С. 32-33

ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Таблиця Б – Порівняльний аналіз функціонального та процесного підходу в управлінні промисловим підприємством

Об'єкт порівняння	Функціональний підхід	Процесний підхід
Об'єкт управління	Управління підприємством з поділом на структурні елементи функціональною ознакою	Управління бізнес-процесами, як сукупність видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що становлять цінність для споживача
Організаційна структура	Жорстка, вертикально структурована ієрархічна система	Горизонтальна структура з визначенням відповідального (власника) за кожен» - бізнес-процес
Принцип побудови організації	Поділ праці за видами діяльності та функцій	Відповідальність за процес
Спеціалізація	Виконання співробітником однієї або кількох подібних простих операцій. Суворе регламентація праці	Виконання різноманітних функцій, потребують широкого кола знань та творчого підходу до вирішення проблем
Ціль виробництва	Зробити максимум обсягу, тобто збільшення прибутку за рахунок нарощування обсягу виробництва	Максимальне задоволення споживача
Система мотивацій	Зацікавленість у результаті виконання своїх безпосередніх функцій, або підрозділів	Зацікавленість у результаті (виході) всього бізнес-процесу
Взаємодія між структурними підрозділами	Протиріччя між підрозділами. Взаємодія між підрозділами ускладнена	Максимально скоординовано
Оперативність прийняття рішень	Недостатньо висока	Висока
Адаптація до зовнішньої середовищі	Повільна реакція на зміни зовнішнього середовища	Швидка реакція на зміну зовнішнього середовища, постійне поліпшення результативності та підвищення ефективності процесу
Соціальна політика	Невисока мотивація до зростання професійної кваліфікації	Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників. заохочення до освіти та самовдосконалення

Таблиця В – Аналіз функцій системи управління ТОВ «СНАБЕЛЕКТРО»

Елементи		Функція	
Познач.	Найменування	Познач.	Опис
Д	Директор	Фг ¹	керівництво фірмою
		Фг ²	пошук замовлень
		Фг ³	взаємодія із замовниками
		Фг ⁴	керівництво робочою групою
З	Заступник директора	Фз ¹	контроль ходу виконання робіт в підрозділах
		Фз ²	спостереження за відповідністю продукції, проєктним документам
		Фз ³	періодичний контроль явки робітників на роботу
		Фз ⁴	взаємодія із замовниками
		Фз ⁵	розподіл заробітної плати робітником
		Фз ⁶	періодичний контроль діяльності агентів по постачанню
		Фз ⁷	+ керівництво робочою групою
М	Менеджер по фінансам	Фм ¹	мінімізація витрат фірми
		Фм ²	мінімізація виплати податків
		Фм ³	контроль безготівкових грошових операцій
		Фм ⁴	+ програмне забезпечення бухгалтерії
З	Секретар	Фс ¹	функції секретаря-референта
		Фс ²	функції відділу кадрів (прийом, звільнення працівників)
Би	Бухгалтерія:	Фб ¹	бухгалтерський облік
		Фб ²	видача заробітної плати працівникам фірми
		Фб ³	видача готівкових сум підзвітним особам
		Фб ⁴	+ юридична підтримка фірми
Г	Головний інженер	Фп ¹	контроль якості і темпів виконання робіт в одному цеху
		Фп ²	контроль наявності достатньої кількості матеріалів і інструментів
		Фп ³	напрямок замовлень у відділ постачання
А	Агенти замовлень	Фа ¹	забезпечення виконання робіт на об'єктах через виконання замовлень головного інженера
		Фа ²	складання щомісячних авансових звітів
С	Допоміжні служби:	Фв ¹	складування матеріалів
		Фв ²	зберігання техніки
Р	Робоча група:	Фр ¹	оформлення необхідної для укладення договорів документації
		Фр ²	опрацювання юридичних і інших супутніх питань, пов'язаних з виконанням робіт на об'єкті
		Фр ³	здобуття дозволів відповідних інстанцій на проведення тих або інших робіт
		Фр ⁴	підряд проєктних підприємств для розробки необхідних проєктів і креслень
		Фр ⁵	складання кошторисів і тому подібне



4948

Имя пользователя:
Людмила Безугла

ID проверки:
1015981122

Дата проверки:
07.12.2023 17:04:53 EET

Тип проверки:
Doc vs Internet

Дата отчета:
07.12.2023 17:08:37 EET

ID пользователя:
100008860

Название файла: Конопатька_квал_робота

Количество страниц: 94 Количество слов: 19165 Количество символов: 152265 Размер файла: 409.18 KB ID файла: 1015661279

24.8% Совпадения

Наибольшее совпадение: 4.75% с Интернет-источником (<http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/download/16260/90..>)

24.8% Источники из Интернета 998

Страница 96

Поиск совпадений с Библиотекой не производился

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы

4