

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 20\_\_ року

## Випускна кваліфікаційна робота

Магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві»

Виконав(-ла): студент II курсу, групи МБАзм-20

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Лепська Р. О.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник зав. кафедри УФЕБ, д.е.н., проф. Попова О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕОО, к.е.н., доц. Фоміна О.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контролер доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Василишина Л.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Луцьк – 2022 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь магістр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ /Попова О.Ю./

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## **ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Лепська Руслана Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві»

керівник роботи Попова О.Ю., д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „ 11 ” 02 2022 р. № 78

2. Строк подання студентом роботи 10.05. 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи звітні дані підприємства, офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі удосконалення бізнес-процесів на підприємстві, основних напрямів удосконалення, інвестицій, управління всіма процесами виробництва.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві. 2. Аналіз ефективності діяльності підприємства. 3. Інструментарій удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)

Демонстраційний матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ         | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|----------------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|                |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| Вступ          | Попова О.Ю.,<br>зав кафедри<br>УФЕБ       |                |                  |
| РОЗДІЛ 1       | Попова О.Ю.,<br>зав кафедри<br>УФЕБ       |                |                  |
| РОЗДІЛ 2       | Попова О.Ю.,<br>зав кафедри<br>УФЕБ       |                |                  |
| РОЗДІЛ 3       | Попова О.Ю.,<br>зав кафедри<br>УФЕБ       |                |                  |
| Висновки       | Попова О.Ю.,<br>зав кафедри<br>УФЕБ       |                |                  |
| Нормо-контроль | Василишина Л.М.,<br>доц. кафедри<br>УФЕБ  |                |                  |

7. Дата видачі завдання 11.02.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів<br>випускної кваліфікаційної роботи                                                  | Строк виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------|
| 1.    | ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВ-<br>ЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-<br>ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ                | 11.02.2022 –<br>04.03.2022       |          |
| 2.    | АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПО-<br>ДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ                                                 | 04.03.2022 –<br>25.03.2022       |          |
| 3.    | ІНСТРУМЕНТАРІЙ УДОСКОНА-<br>ЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВ-<br>НІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА<br>ПІДПРИЄМСТВІ | 25.03.2022 –<br>15.04.2022       |          |
| 4.    | Висновки за роботою, вступ                                                                        | 15.04.2022 –<br>22.04.2022       |          |
| 5.    | Оформлення роботи                                                                                 | 22.02.2022 –<br>10.05.2022       |          |

Студент

\_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_  
Лепська Р. О.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_  
Попова О.Ю.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Лепська Р. О. Управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент». - ДонНТУ, Покровськ, 2022.

У випускній кваліфікаційній роботі магістра розкрито теоретичні засади, методичні аспекти та надано практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективності бізнес-процесів на підприємстві. Визначено сутність ефективного управління бізнес-процесів. Сформовані основні види та класифікації ефективного управління бізнес-процесів на підприємстві. Узагальнено принципи й підходи до управління бізнес-процесами на методі реінжинірингу. Характеризовано ТОВ «Термінус», що досліджується. Проаналізовано ефективності діяльності підприємства; визначено основні проблеми в моделях бізнес-процесів. Сформовані основні напрями для удосконалення управління бізнес-процесами. Зроблено розрахунки та запропоновано методи вдосконалення управлінням бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ПІДПРИЄМСТВО, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, РЕІНЖІНІРИНГ, ДІЯЛЬНІСТЬ, МЕТОДИ, АНАЛІЗ, РОЗРАХУНКИ.

## ANNOTATION

Lepska RO Management of business process efficiency at the enterprise / Final qualification work for the degree of Master in the specialty 073 "Management". - DonNTU, Pokrovsk, 2022.

The master's thesis qualitative work reveals theoretical principles, methodological aspects and provides practical recommendations for improving the efficiency of business processes at the enterprise. The essence of effective business process management is determined. The basic types and classifications of effective management of business processes at the enterprise are formed. The principles and approaches to business process management on the method of reengineering are generalized. The Terminus LLC under study is characterized. The efficiency of the enterprise activity is analyzed; identified the main problems in business process models. The main directions for improving business process management are formed. Calculations are made and methods of improvement of management of business processes at the enterprise are offered.

Keywords: MANAGEMENT, ENTERPRISE, BUSINESS PROCESSES, REENGINEERING, ACTIVITY, METHODS, ANALYSIS, CALCULATIONS.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                             | 6  |
| РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....                                | 9  |
| 1.1 Сутність ефективного управління бізнес-процесів на підприємстві та основні види бізнес – процесів .....            | 9  |
| 1.2. Класифікація бізнес – процесів на підприємстві .....                                                              | 14 |
| 1.3 Принципи й підходи до управління бізнес-процесів на підприємстві на методі реінжинірингу .....                     | 25 |
| РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....                                                            | 30 |
| 2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Термінус» .....                                                                   | 30 |
| 2.2 Аналіз бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Термінус» .....                                                        | 39 |
| 2.3 Основні проблеми в моделях бізнес – процесів на підприємстві ТОВ «Термінус» .....                                  | 43 |
| РОЗДІЛ III ІНСТРУМЕНТАРІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....                  | 48 |
| 3.1 Основні напрями для удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві .....                                | 48 |
| 3.2. Розрахунок економічної ефективності удосконалення управління бізнес-процесів на підприємстві.....                 | 52 |
| 3.3 Вплив запропонованих удосконалень на управління ефективністю бізнес – процесів на підприємстві ТОВ «Термінус»..... | 56 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                          | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                                   | 64 |
| Додаток А.....                                                                                                         | 70 |
| Додаток Б.....                                                                                                         | 71 |

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Існує багато внутрішніх і зовнішніх причин, які призводять до постійного удосконалення підприємства на сучасному ринку, а саме:

- ефективність багатьох процесів з часом має тенденцію зниження, якщо вони не актуалізуються і не покращуються. Для того, щоб організація була успішною та прибутковою, необхідно хоча б підтримувати діючі стандарти та виконувати певний обсяг робіт з обслуговування виробництва. Якщо метою є покращення та вдосконалення підприємства, то для цього необхідні додаткові зусилля;

- вдосконалення виробництва підприємств конкурентів. Якщо підприємство не прагне вдосконалювати своє виробництво та використовувати нововведення, то нововведення може ввести конкуренти та досягти певних змін та покращень та захопити це сегмент ринку;

- зростання вимог споживачів. На ринку зростають нові вимоги у споживачів та для того, щоб задовольнити ці вимоги, потрібно лише наполегливо й активно працювати та підходити до роботи сучасними методами. Рівень пропозиції та його якість зростає з кожним днем, що зазвичай без вагань веде до стрімкого зростання нових очікувань споживачів.

У цьому контексті, можна сказати, що чим вище конкурентоспроможність підприємства, тим більше воно здатне враховувати реальну ринкову ситуацію, аналізувати та прогнозувати майбутні умови ведення бізнесу, реагувати на зміни навколишнього середовища та забезпечувати вимоги внутрішньої організації запитів ринку (споживачів). У той же час зміни не вважаються особливим явищем: потреба в змінах виникає неконтрольовано і не залежить від методів управління, прийнятих бізнесом, а обумовлена прискоренням і темпом сучасного життя та мінливістю всього навколишнього середовища.

Тому можна зробити висновок, що компанії, які прагнуть зростати та покращити свої ринкові позиції на ринку, повинні постійно вдосконалювати свої технології виробництва та способи управління своїх бізнес-процесів.

Вченні, що провели дослідження в цьому напрямку Виноградова О.В., Єфімов В.В., Єсіпова К.А., Ковальов С.М. Кузьмін О.Є., Дойчман Є.Г., Портер М., Тоцький В.І., Хаммер М., Чаадаєв В.К., Чампі Д. та інші.

Їхні наукові здобутки – це нова еволюція науки про управління, що надає глибше розуміння сутності процесу роботи всередині організації, систематизації їх, розроблення інструментів оцінки ефективності, підвищення ефективності управлінської роботи.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дослідження є розгляд теоретичних і методологічних аспектів управління бізнес-процесами; механізми вироблення рекомендацій для удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження були поставлені і вирішені наступні задачі:

- проаналізувати сутність, види та класифікацію ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві;
- узагальнити принципи та підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві організації на методі реінжинірингу;
- вивчити характеристику та загальну інформацію про діяльність підприємства ТОВ «Термінус»;
- проаналізувати головні бізнес-процеси підприємства та визначити основні проблеми в моделях бізнес процесів;
- визначити основні напрямки підвищення результативності бізнес-процесів на підприємстві, що досліджується;
- оцінити економічну ефективність запропонованих напрямів вдосконалення системи менеджменту бізнес-процесів у ТОВ "Термінус".

Об'єкт дослідження є ТОВ «Термінус», управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади; аналіз ефективності та практичні рекомендації щодо оцінювання ефективності бізнес-процесів діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань застосовано загальнонаукові і спеціальні методи наукового дослідження: систематизація, узагальнення, конкретизація та абстрагування – для консенсусного визначення змісту управліннями бізнес-процесі на підприємстві, групування – при систематизації підходів до методів оцінювання ефективності бізнес-процесів; статистичні, фінансово-математичні – для аналізу фінансових показників господарської діяльності підприємства; наукова абстракція – розробці інструментарію ефективності проектів; економіко-математичне прогнозування – при формуванні пропозицій щодо вдосконалення ефективності бізнес-процесів на підприємстві.

**Науковий результат** полягає у розробці і науковому обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві в системі менеджменту підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1 Сутність ефективного управління бізнес-процесів на підприємстві та основні види бізнес – процесів

Термін «Бізнес-процес» – це сукупність різних заходів, які направлені на створення самого цінного продукту чи послуги для споживачів та оптимізацію роботи даного підприємства. Для отримання чіткого розуміння бізнес-процесу представлені у вигляді схеми бізнес-процесу. Кожен бізнес-процес повинен визначати власника, або, якщо сказати по іншому, то бути підзвітним йому [1].

Саме термін «бізнес-процес» набув активного вживання з початку 90-х років минулого століття основоположниками реінжинірингу бізнес-процесів Хаммером, Чампі та ін. [5, 13].

Спочатку для його формування використовували такий термін, як «процес» (переважно в системах управління якістю). Існує не мала кількість визначень термінів «процес» та «бізнес-процес». Експерти та науковці в галузі менеджменту процесів та бізнес-процесів, рідко використовують термін «процес» в прямому й буквальному сенсі, а частіше його перефразують належно до власної думки, закладаючи у визначення цього терміну значну суб'єктивну складову.

У новітніх книжках [20, 23, 32] терміни «процес» і «бізнес-процес» означають одне тлумачення, але є принаймні два варіанти їх спільного використання:

- у першому варіанті терміни «процес» і «бізнес-процес» вважалися тотожними та взаємо змінювали один одного;

- у другому варіанті передбачено, що поняття «процес» і «бізнес-процес» поділяються.

Є такі типи бізнес-процесів:

1) управлінський бізнес-процес - це процес, який охоплює всі фази та функції управління, від кожного певного бізнес-процесу до всієї системи управління. Це є управління екологічними та експлуатаційними процесами, а не тільки стратегічне планування підприємства;

2) операція - бізнес-процес, що становить основний бізнес-контент міста і формує основне джерело доходу. Сюди входять такі процеси, як : продаж, доставка, планування, розрахунок, постачання та кінцевий результат;

3) підтримка - бізнес-процеси, що підтримують такі процеси, як операційні. Це бухгалтерський облік та складання балансу, управління людьми даного підприємства та інформацією, контроль та гарантування якості тощо.

Бізнес-процес починається із запиту споживача та закінчується задоволенням від цього процесу. Він ділиться на кілька підпроцесів, кожен з яких має свої особливості, але призначений для здобуття мети основного бізнес-процесу. Бізнес-процеси повинні бути розроблені значним чином, щоб створити цінність для споживачів, значно виключаючи будь-які непотрібні дії. Добре розроблений бізнес-процес повинен підіймати вартість і дохід від перепродажу продукції.

Традиційний спосіб управління бізнесом — це розглядати його як набір відокремлених підрозділів.

Це відбувається за такими підставами:

- кожен з процесів має споживача, і зосередженість на кожному процесі допомагає якнайкраще задовольнити потреби споживачів;
- створити цінність для кінцевого продукту чи послуги;
- визначити межі дослідницького процесу, які будуть гарантувати кращу взаємодію та обізнаність запитів і вимог споживачів, які повинні бути задоволені;
- поділу відповідальності на фрагменти можна уникнути при розподілі

власників процесів/власників процесів, що часто відбувається на спеціалізованих підприємствах;

- грамотне управління процесами може створити слушні умови для контролю часу.

Процес — це дія, що здійснюється для отримання бажаного результату. В певній мірі це означає серію взаємозалежних процесів, які перетворюють вхідні дані у вихідні. Кожен даний процес повинен мати постачальника і споживача.

Далі розглянемо таке поняття як бізнес-процес. Бізнес-процес - це конкретна операція, що містить в собі один або кілька ресурсів, якими керують співробітники підприємства відповідно до правил, комп'ютером або іншим інструментом для виведення бажаного споживачем продукту. Бізнес-процеси допомагають підприємствам бути більш ефективними у своїй діяльності, оскільки вони орієнтовані на потреби споживачів. Саме тому дуже важливо підвищити важливість бізнес-процесу, щоб з'єднати його неодноразові функції.

Послідовність того, що відбувається, чітко показана на рисунку 1.1

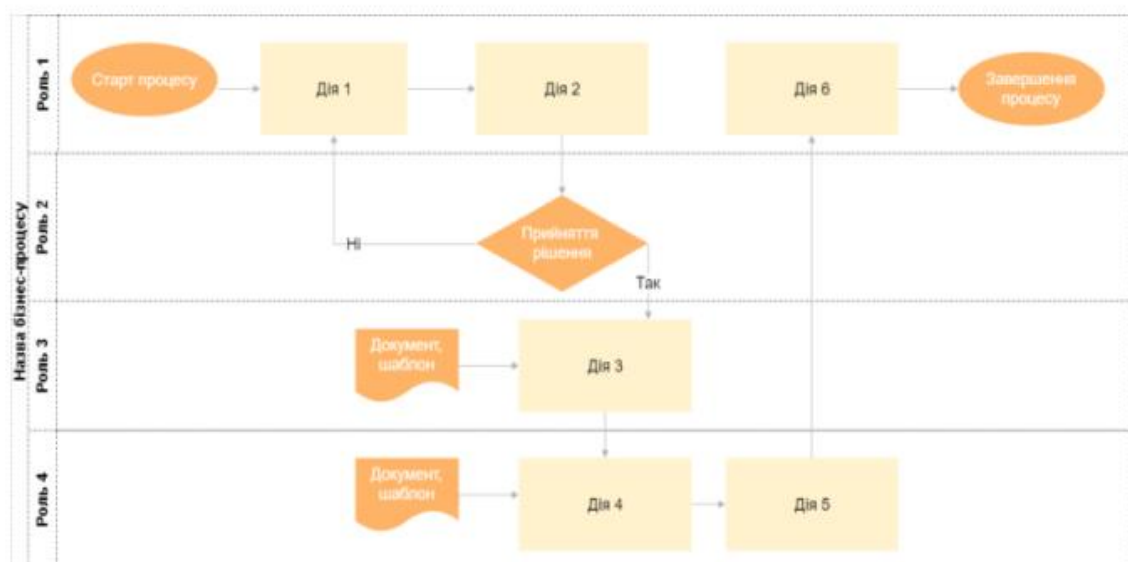


Рисунок 1.1 - Схема бізнес-процесу [38]

Отже, бізнес-процес — це серія завдань, які не перериваються, вирішення яких полягає в тому, що вхід перетворюється у вихідний результат.

Початок і кінець бізнес-процесу – це завжди вихід.

Є три підходи, що виділяють бізнес-процеси:

- за функціями;
- за результатом;
- по доданій цінності.

Процес удосконалення бізнес-процесів враховує в себе постійне вдосконалення з якістю прорив. Підприємство, яке діє на принципах постійного вдосконалення, складає умови для проривних змін.

Основні етапи моделі вдосконалення бізнес-процесів можемо побачити на рис 1.2

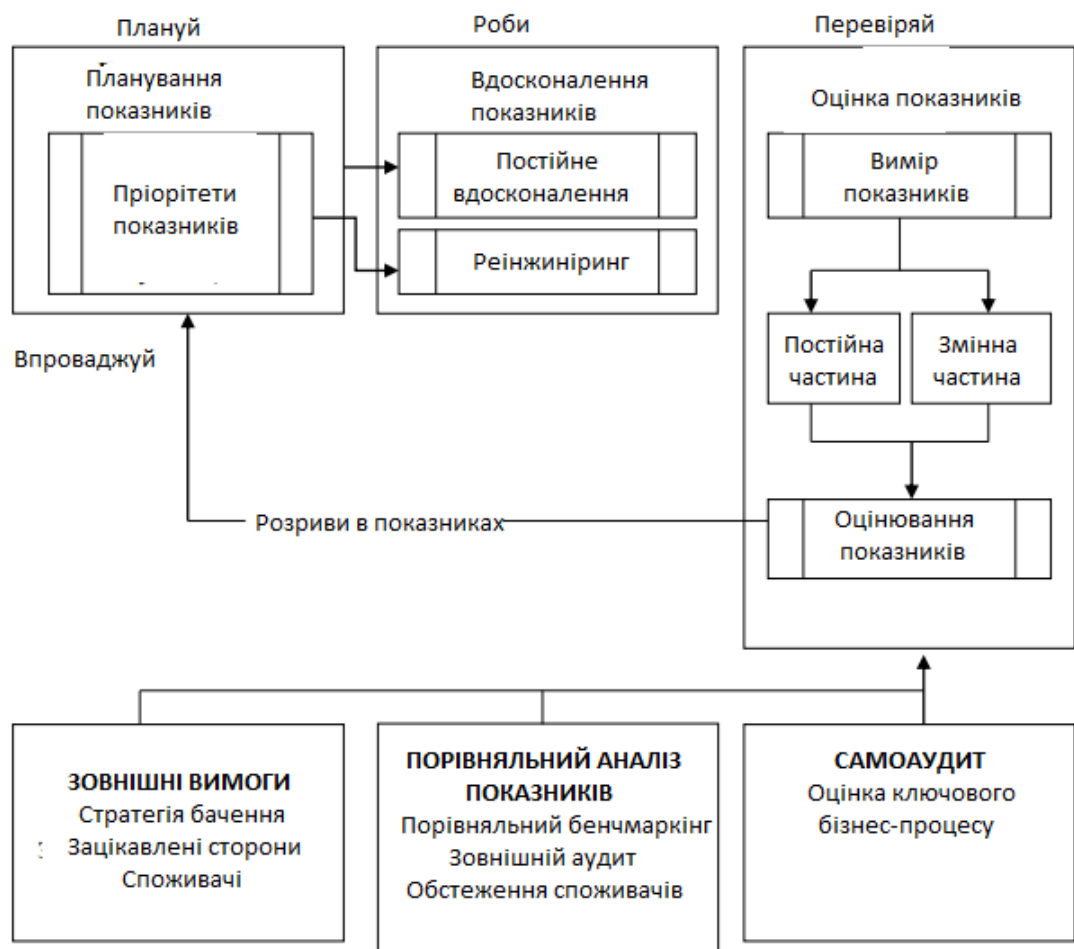


Рисунок 1.2 – Загальна модель вдосконалення бізнес-процесів [49]

Побудова графіку зв'язку та виконання подальшої дії розробки блок-схеми, яка вирішує подальші завдання документообігу процесу, повинна втілюватися в групі, до складу якої входять ключові працівники процесу аналізу. Ця група може включати в себе: керівників команди, власників процесів, клієнтів процесів і постачальників. Їхня роль полягає у вдосконаленні, керівництві та коригуванні процесу документообігу, доки не буде досягнуто консенсусу щодо того, як цей процес зараз аналізується. Проста блок-схема відображає, що здійснюється в процесі. Між функціональними блоками можна визначити, хто виконує ту чи іншу дію і яка функція належить виконавцю (рисунк 1.3).

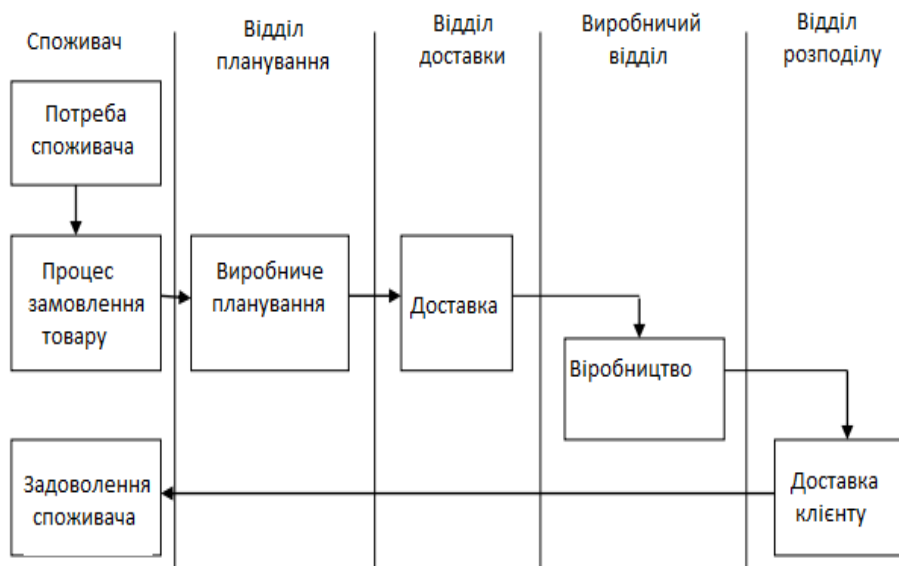


Рисунок 1.3 – Приклад активної блок-схеми бізнес-процесу [39]

Управління як система управління має особливе наукове значення в процесі впливу на керовану систему. Тому що процеси, які відбуваються в системі контролю, є рушійними силами, які ведуть підприємство до стану результату заданого плану. З метою забезпечення ефективного управління підприємствами вивчається розкладання систем управління та контролю на інтегровані компоненти (бізнес-процеси), а також підсистеми і ними можна керувати відносно від стану та поведінки інших підсистем підприємства.

Налаштувати систему управління на внутрішнє і зовнішнє середовище, після чого з урахуванням вміння та навичок треба об'єктивно оцінювати стан форми системи управління та досягнутого результату на основі цілеспрямованих дій, мінімізації впливу та закладення основи для сталого розвитку бізнесу.

Результати були випадковим чином не враховані неврахованими факторами. Проблема класифікації процесів, що входять до складу підприємницької діяльності, є однією з найширших досліджень різних аспектів економічної категорії «Бізнес-процеси».

Причина – ключова роль розкладання бізнес-процесів на інтегровані системи управлінських дій, які створюють додану вартість. Вченні, що провели дослідження в цьому напрямку Виноградова О.В., Єфімов В.В., Єсіпова К.А., Ковальов С.М. Кузьмін О.Є., Дойчман Є.Г., – Портер М., Тоцький В.І., Хаммер М., Чаадаєв В.К., Чампі Д. та інші.

Їхні наукові здобутки дуже великі та зробили крок уперед в еволюції науки про управління, надаючи глибше розуміння сутності процесу роботи всередині організації, систематизації їх, розроблення інструментів оцінки ефективності, підвищення ефективності управлінської роботи.

## 1.2 Класифікація бізнес – процесів на підприємстві

Розвиток науки менеджменту та розширення сфери людського сприйняття і проникнення людської свідомості в глибинний процес, який пов'язаний переважно з розумінням сутності, структури об'єктів та дослідження, що потребує поглибленого вивчення структури класифікації бізнес-процесів.

Метою класифікації є об'єднання окремих елементів в одне ціле, але у чомусь схожих групах. Вибір класифікації бізнес-процесів буде залежати від вибору способу управління ними. Насправді ознакою класифікації є «призма», що використовується, розглядаючи набір типів бізнес-процесів для підприємства, а потім розробимо підхід до управління.

Метод класифікації бізнес-процесів надалі формує набір компонентів

сутності, для прийнятого процесного підходу до управління.

Попередні дослідження свідчать про існування наукових розробок у країні та за кордоном, автором різних напрямків у поясненні економічної категорії «бізнес-процес» [1] відповідно до класифікації цієї економічної категорії різними авторами ґрунтується на різному розумінні її сутності. Зокрема, Хаммер М., Чемпі Дж., Портер М., Харрінгтон Дж., Біннер Х. зосереджуються на додаванні вартість реалізації бізнес-процесу. Шеєр А.В., Девенпорт Т., Харрінгтон Дж. та Екселінг К. підкреслює взаємозв'язки та взаємозалежності організаційних бізнес-процесів, тобто розуміти організацію як усталену систему взаємопов'язаних процесів, що утворюють комплекс споживчих цінностей для кінцевих клієнтів організації.

У авторському дослідженні [1] виділено 12 ключових характеристик бізнес-процесу, що розділені на три групи відповідно до мети. Класифікація, враховуючи особливості бізнес-процесів, науково підходить до сутності бізнес-процесів. Об'єднання функцій у групи може визначити підхід до управління, яким керуються автори при формуванні визначення даної економічної категорії.

Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками:

1. За ознакою формування результату ( за рівнем впливу на формування доданої вартості) [2] :
  - Основні ( такі як первинні, відтворювальні) бізнес-процеси. Це процеси, які зосереджуються на процесі виробництва чи надання послуг. Ці процеси є цінними для клієнтів та споживачів та забезпечують прибуток для підприємства.
  - Бізнес процеси, що обслуговують ( підтримують) . Це процеси, що розроблені для забезпечення реалізації головних бізнес-процесів та інфраструктури. Вони забезпечують ресурси для всіх бізнес-процесів підприємства. Також ці процеси додають цінність виробленого товару.

- Бізнес-процеси управління. Це процеси, які охоплюють весь аспект функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та всієї бізнес-системи загалом.
- Бізнес-процеси розвитку. Це процеси, що забезпечують процес розвитку, або удосконалення діяльності підприємства, що дає змогу створювати ланцюг вартості в первинних і вторинних процесах на нових рівнях показників( це відбувається шляхом вдосконалення продукції та інфраструктури; вивчення нових напрямів вдосконалення і технології, а також інноваційних процесів) та зосередження на довгостроковій прибутковості підприємства.

## 2. За орієнтованістю бізнес-процесів [4]:

- Процеси, які орієнтуються на клієнта/споживача Customer Oriented Processes (COP's). Це процеси виробництва продукції та товарів, які визначають вимоги замовника. А саме вхідні дані для цих процесів : вимоги до проектування товару, доставка та обслуговування. Зазвичай, це процеси, які мають найвищий рівень взаємодії із зовнішнім середовищем споживачів. Ці процеси включають в себе: маркетинг і продаж, проектування та розробку, виробництво, доставку, пакування продукції та відправку, обслуговування та гарантію, а також процеси, що створюють цінність для клієнтів.
- Процеси, які орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's). Це процеси, які забезпечують необхідні ресурси для процесів, що орієнтуються на клієнта ( споживача).
- Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes (MOP's). Це процеси, що формують: прихильність, лідерство на ринку споживання, управлінські ресурси, моніторинг і прийняття управлінських рішень на вищому рівні керівників. Це процеси, які орієнтовані на управління та включають в себе : бізнес-планування загалом, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів та комунікацій.

### 3. За місцем у ланцюгу формування вартості [6]:

- Вхідна логістика. Це набір процесів, що беруть участь у придбанні, зберігання та розподілі ресурсів між вхідними бізнес-процесами. Відносини з постачальниками – це ключовий фактор створення цінності в цьому наборі процесів, що призводить до подальшої ефективної роботи та прибутковості підприємства.
- Виробничі процеси. Це набір процесів, що перетворюють вхідні ресурси у вихідні, завдяки виробництву товару та надання послуг клієнту. Збалансованість виробничого процесу та його ефективність є головними факторами формування вартості на цьому етапі бізнес-процесу.
- Вихідна логістика. Це набір процесів, що формують доставку виробленого товару клієнтам підприємства. Цей набір процесів містить в собі складування та розподіл готової продукції чи товару.
- Маркетинг та продажі. Це набір процесів, які призначені для переконання клієнтів на придбання товару чи послуги підприємства в порівнянні з придбанням продукції конкурентів. На цьому етапі джерелом вартості є ефективна маркетингова політика.
- Сервіс. Це процеси, які підтримують споживчу вартість готової продукції чи послуги підприємства.
- Управління персоналом. Це процеси, які орієнтовані на: пошук, найм, навчання, мотивацію, винагороди та звільнення працівників підприємства. Люди є джерелом нових ідей та інновацій, тому цінність цього набору бізнес-процесів полягає саме в роботі побудови всіх перерахованих вище видів діяльності.
- Інфраструктура організації. Це сукупність систем та функцій, що підтримують повсякденну діяльність підприємства. Цей вид бізнес-процесу включає в себе: фінансово-бухгалтерський облік бізнесу, функціонування юридичних служб, служби безпеки, інші послуги бізнесу та загальне адміністрування бізнесу.

- Технологічний розвиток/ інноваційна діяльність. Це набір процесів, що гарантують відкриття нових ідей, тестування, впровадження та комерціалізацію. Саме ці процеси призначені для створення ключових конкурентних переваг шляхом зміни конфігурації ключових бізнес-процесів. Процеси цієї групи створюють вартість за рахунок можливого зниження витрат на ресурси або підвищення характеристик якості ресурсів ( а саме: поставка обладнання, ремонт, технічне обслуговування) , але це відбувається за рахунок постачальників.
4. За За характером продукту [7]:
- Виробничі бізнес-процеси. Це процеси, орієнтовані на виробництво товарів і послуг, які споживаються зовнішніми клієнтами.
  - Адміністративні бізнес-процеси. Це серія безперервних заходів для виконання адміністративних завдань підприємства, продуктом яких є надання послуг з координації організаційних структур і скоординованих дій усіх бізнес-процесів підприємства.
5. По відношенню до клієнтів організації [10] :
- Зовнішні бізнес-процеси. Це процеси, що мають входи та виходи за межами підприємства.
  - Внутрішні бізнес-процеси. Це процеси, які функціонують повністю на підприємстві як цілісні бізнес-системи. Клієнтами цієї системи є виконавці та бізнес-процеси, які використовують результати виконання ("виходи") цих бізнес-процесів.
6. За рівнем деталізації розгляду [12]:
- Бізнес-процеси верхнього рівня (крос- функціональні процеси). Це сукупність функцій бізнес-процесів без деталізації за різними видами робіт чи операцій.
  - Детальні бізнес-процеси (підпроцеси). Це компонент бізнес-процесу верхнього рівня, який представляє собою згруповану частину функціональності, яка призначена для виконання певної ролі у створенні кінцевого результату.

- Елементарні бізнес-процеси (операції). Це елементи процесів, які не можуть створити самостійним чином кінцевий результат, який не потребує більш структурного опису і містить лише одну операцію.
7. Бізнес-процеси за напрямком руху [14]:
- Горизонтальні бізнес-процеси. Це набір взаємопов'язаних інтеграцій, що забезпечують даний процес. Так як кожен наступний процес визначає вимоги попереднього процесу, то кінцевий результат задовольняє організаційні цілі та інтереси і формує послідовний споживчий ланцюг. Горизонтальними процесами, які виконуються в декількох функціональних одиницях називають крос-функціональні (прохідні) бізнес-процеси.
  - Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси. Це процеси, які відображають діяльність підприємства вертикально за структурою всередині функціонального підрозділу та є формою взаємодії керівників функціонального підрозділу, яка представляє взаємодію керівництва підприємства, відділів і співробітників.
8. За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга Шухарта) [12]:
- Планування діяльності. Це функції планування для основних видів діяльності та показників ефективності бізнес-процесів на підприємстві в цілому.
  - Здійснення діяльності. Це процеси з функцією «входу» з усіх інших груп процесів на підприємстві.
  - Реєстрація фактичної інформації. Це група функцій з реєстрації фактичної інформації для здійснення бізнес-процесів на підприємстві.
  - Аналіз та контроль. Це планове виконання контрольно-аналітичних функцій та показників відповідно до оперативного, тактичного та стратегічного плану підприємства.
  - Прийняття управлінського рішення. Це функції прийняття управлінських рішень в організаційних бізнес-процесах підприємства.

9. В залежності від напрямку діяльності [17]:

- Типові бізнес-процеси. Це характеристика будь-якого підприємства, не зважаючи на предметну сферу та специфіку.
- Специфічні бізнес-процеси. Це бізнес-процеси, що відображають деталі роботи відповідно до розміру підприємства, етапу життєвого циклу та ситуаційних вимог, які застосовні лише до предметів навчання.

10. За рівнем складності [13]:

- Прості та складні. На рівень складності впливає розмір підприємства. На кількість зав'язків між самими процесами впливає : ізольовані дослідження; рівень деталізації та бізнес-процеси, які пов'язані з широтою розв'язуваної проблеми.

11. За функціональною ознакою [18]:

- Процес постачання. Це процес постачання матеріальних ресурсів, який є елементом забезпечення виконання основних бізнес-процесів підприємства, тобто «входу» підприємства.
- Процес виробництва. Це процес виробництва готової продукції, який призначений для того, що перетворити процес «входу» на процес «виходу».
- Процес реалізації. Це процес збуту готової виробленої продукції , який акцентується на задоволеності клієнтів та отримання прибутку на підприємстві.
- Процес фінансових розрахунків. Це процес розрахунків зі споживачем виробленої продукції, який є завершальним етапом ключового бізнес-процесу, гроші на даному етапі відтворюють дохід, задовольняючи потреби споживачі.

12. За характером впливу на успіх організації [18]:

- Ключові бізнес-процеси. Це процеси, які найбільше впливають на досягнення головної мети та цілі підприємства та відображає зовнішні дії, а саме результат підприємства. Ці процеси можна ідентифікувати, ранжуючи процеси за їх ступенем аналізу впливу на результативність за

допомогою факторного аналізу задоволеності клієнтів, вплив на вартість акціонерів організації, збільшення продажів, розширення ринків продукції та зниження витрат.

- Критичні бізнес-процеси. Неправильне виконання процесу може створювати реальну або потенційну загрозу якості продукції як відображення того, що відбувається на підприємстві.

13. За рівнем деталізації [15]:

- Крос-функціональні процеси. Це між функціональні процеси (крос-функціональні) – це набір функцій бізнес-процесу без визначення типу роботи чи операції.
- Підпроцеси. Підпроцеси являються частиною процесу основної діяльності і призначені для того, щоб відігравати певну роль у створенні кінцевої продукції, але він не може створити саму продукцію.

14. За ступенем пов'язаності окремих частин [13]:

- Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси. Це типові процеси традиційних підприємств з вузькою спеціалізацією та організацій, де основним є функціональне управління.
- Інтеграційні бізнес-процеси. Це процеси, які призначені для з'єднання різних частин процесів і функцій підприємства в одне ціле, або процес, який призначений для цього стану.

15. За рівнем реалізації бізнес-процесів (авторська розробка):

- Бізнес-процеси на рівні інжинірингу. Це набір процесів на етапах: впровадження, налагодження. Також це реалізовані набори процесів, до яких можна застосувати такі функції, як гнучкість (а саме здатність швидко змінювати конфігурацію процесу без втрати ефективності).
- Бізнес-процеси на рівні функціонування організації. Можна сказати, що процес розробки та впровадження є продуктивним і добре налагодженим. Характеристика таких бізнес-процесів полягає у створенні лан-

цюга формування вартості, і результат попереднього бізнес-процесу відповідає потребам у ресурсах ключового бізнес-процесу. Ефективне управління процесами та ефективний ланцюг створення вартості.

- Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу. Ці бізнес-процеси характерні механізацією та невідповідністю умовам навколишнього середовища. Еволюційні зміни неможливі через відсутність гнучкості. Необхідна реорганізація такого типу бізнес-процесу- це перенесення їх в одну з попередніх груп. Цей тип бізнес-процесу потребує диференціації. Цими процесами потрібно керувати особливим чином - щоб отримати максимальну віддачу від даної організації, обробляти і виконувати «відлигу» перед подальшими змінами (відповідно до моделі організаційних змін Курта Левіна). Діяльність планованої організації повинна бути пов'язана з урахуванням можливостей механічних процесів і потреби зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

16. За ступенем впливу на результативність [10]:

- Ключові (вирішальні). Це процеси для створення та передачі систем з доданою вартістю кінцевим користувачам. На загальну ефективність бізнесу впливає вирішальне значення для успіху бізнесу та його ефективність.
- Ризикові. Це сукупність бізнес-процесів, які пов'язані з ризиками збитків, які підприємство визначає як значні.

17. За ознакою часу [19]:

- Безперервного повторення. Це набір бізнес-процесів, які повторюються з певною періодичністю та регулярністю. Кінець циклу бізнес-процесу є початком наступного циклу.
- Періодичного повторення. Це набір бізнес-процесів, де завершення циклу виконання кожного з процесів не передбачає його повторення. Цей набір процесів вартий включення з внутрішніми аудитами, процесами технічного обслуговування, виробничого обладнання або логістичного

парку. Їх основна відмінність – це переривання між кінцем завершального процесу та подальшим виконанням, а також відносно стабільний період часу між виконанням бізнес-процесів.

- Одноразового виконання. Це група бізнес-процесів, які функціонують один раз і не мають жодного запланованого нового запуску. Ця група зазвичай включає: процес розробки, проектування та реалізацію проекту (крім підприємства, де діє проектна діяльність).

#### 18. За рівнем стійкості бізнес-процесів:

- Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси. Це група процесів, де на ефективність не впливає суворо задана послідовність дій, а тільки є результатом творчих нерегульованих процесів. Основними факторами, що впливають на ефективність бізнес-процесів даної групи, є знання та навички виконавців, тож ефективність бізнес-процесів залежить від людського фактору.
- Програмовані (статичні) бізнес-процеси. Це набір бізнес-процесів, створення та управління цих процесів має вирішальне значення для їх ефективної реалізації. Ці процеси найбільш ефективні тоді, коли вони регулярно повторюються, а саме процедури та операції, що формують їх. Тому на етапі проектування такого процесу слід вибрати найкращий варіант серед ряду можливих варіантів технології реалізації. Ефективність бізнес-процесів залежить від підходу організаційної структури та послідовності процесу, починаючи з рівня налагодження.

#### 19. У межах основних складових збалансованої системи показників [7; 22]:

- Фінансові. Це бізнес-процеси, які пов'язані з фінансовими потоками на підприємстві.
- Клієнтські. Це бізнес-процеси, які створені для взаємодії з клієнтами/покупцями підприємства.
- Виробництва. Це бізнес-процеси, які пов'язані з виробництвом товару та продукції, яка має споживчу цінність для клієнтів.

- Розвитку. Це бізнес-процеси, які пов'язані з удосконаленням підприємства та його різних функцій.
- Навчання і зростання. Це бізнес-процеси, які пов'язані з розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей і навичок співробітників.

У той же час виділення багатьох класифікацій бізнес-процесів підприємства є лише науковими.

Гарантіями основи практичної цінності є формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесів у процесно-структурованій системі управління, що передбачає формування цілої структури бізнес-процесів підприємства, які можна використовувати як практичний інструмент управління.

Така структура може бути відображена у вигляді «дерева процесів», яке є складним і утворює підприємство загалом. Дерево процесів — це ієрархія, яка містить загальні групи процесів.

Еволюція ієрархій бізнес-процесів дозволить розділити підприємство на зони та контролювати роботу менеджерів в організаційній структурі та покращувати загальну ефективність управління завдяки покращенню узгодженості бізнес-процесів на підприємстві (рис. 1.4).

У межах обраного напрямку дослідження корисними є критерії та моделі аналітичної оцінки бізнес-процесів підприємства. Надалі оцінювання ефективності бізнес-процесів дозволить агрегувати показники для стратегічної та тактичної оцінки ефективності управління бізнесу і стане основою для розробки інструментів оцінки економічної ефективності системи управління суб'єктами з використанням процесно-структурованого підходу.

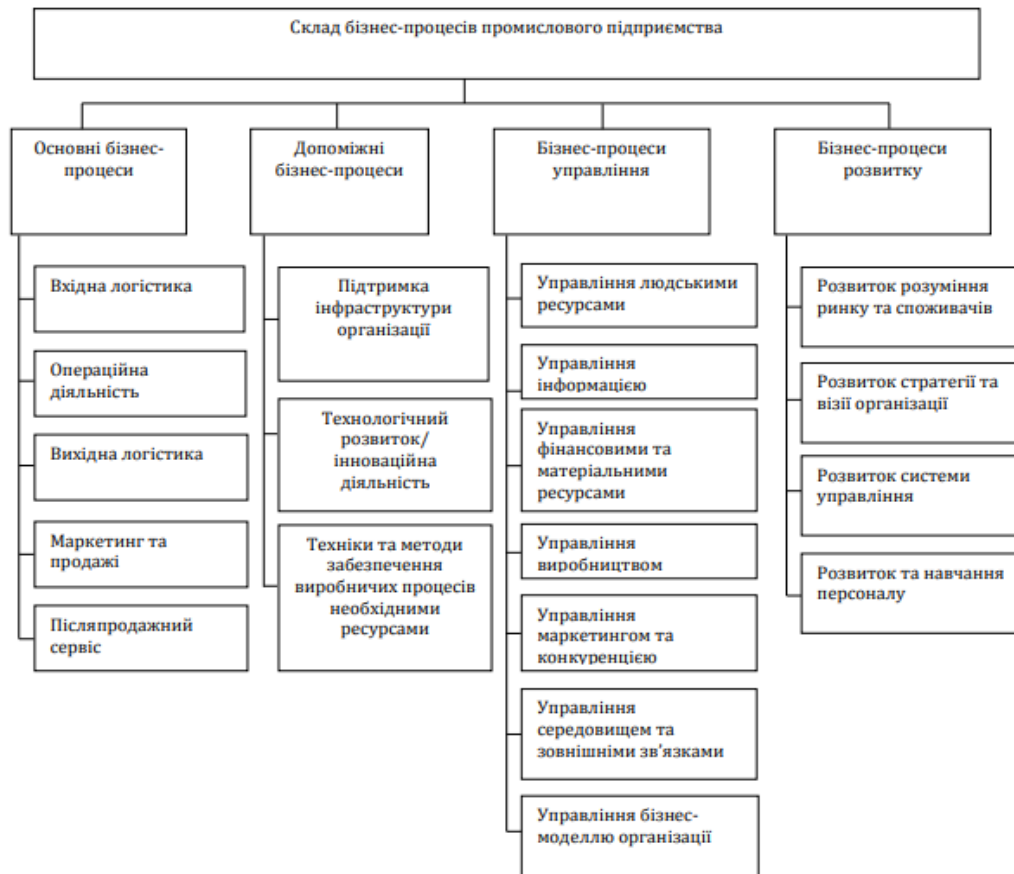


Рис. 1.4 - Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів промислового підприємства [34]

### 1.3 Принципи й підходи до управління бізнес-процесів на підприємстві на методі реінжинірингу

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) визначається як основне переосмислення та рішуче перепроєктування бізнес-процесів (БП) для досягнення першорядних показників діяльності даного підприємства.

Мета реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є цілісним та упорядкованим моделюванням та реорганізацією матеріальних, фінансових та інформаційних потоків з метою спрощення організаційних структур, перерозподілу та мінімізації використання різноманітних ресурсів та скорочення часу впровадження попиту клієнтів, покращення якості обслуговування.

Інжиніринг бізнес-процесів передбачає реінжиніринг бізнес-процесів, що здійснюється на постійній основі, наприклад, кожні 6-8 років, і подальше постійне вдосконалення бізнес-процесів таким чином, як адаптації до мінливих обставин. Надано задачі для реінжинірингу бізнес-процесів кількох партнерів для підприємств з високим інтенсивністю диверсифікації бізнесу :

- визначити оптимальну послідовність виконання функцій щодо зменшення виробничо-збутового обороту товарів і послуг, обслуговування споживачів, тим самим підвищуючи кругообігу капіталу та зростання всіх економічних показників підприємства;

- оптимізувати використання ресурсів у різних бізнес-процесах, мінімізувати витрати на виробництво та обробку та забезпечити найкраще з'єднання різних видів діяльності;

- створити адаптивні бізнес-процеси, призначені для швидкої адаптації зміни попиту кінцевого споживача на продукцію/послугу, технології виробництва та поведінку. Таким чином, конкуренти на ринку поліпшення обслуговування клієнтів, умови переміщення навколишнього середовища.

- визначити доцільні сценарії взаємодії з партнерами та клієнтами в результаті чого, отримуємо зростання прибутку та оптимізація руху капіталу. [12]

Так у традиційному переосмисленні реінжиніринг визначається як вимушений перехід до схеми процесу, за якою ведеться бізнес, відмову від функціональної структури та введення автономної міждисциплінарної робочої групи .

Реінжиніринг передбачає вирішення даних завдань, які можна побачити далі (рис.1.5).

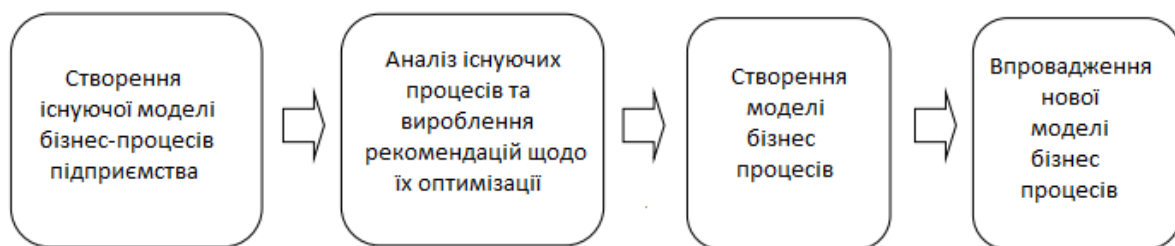


Рисунок 1.5 – Послідовність розв'язання задач реінжинірингу

У зв'язку з цим реінжиніринг здійснюється в кілька етапів, що узгоджується з характером роботи вищезазначених задач.

1) Етап підготовки. Він складається з двох підфаз:

- бізнес опитування;
- розробка проекту реінжинірингу бізнес-процесів даного підприємства.

2) Моделювання та оцінка вже розроблених бізнес-процесів:

- моделювання організаційної структури підприємства та побудова моделі бізнес-процесів, включаючи сценарії моделей та їх текстові описи;
- аналіз бізнес-процесів;
- надавання рекомендації та формулювання пропозиції щодо вдосконалення існуючих бізнес-процесів.

3) Створення нової моделі бізнес-процесу:

- перепроектувати існуючі моделі бізнес-процесів;
- моделювання та розробка нових моделей бізнес-процесів;
- розробка рекомендацій щодо впровадження нових моделей бізнес-процесів та інтегрування його з програмним забезпеченням компанії.

Реінжиніринг дуже значущий для українських компаній та підприємств, оскільки з ним приходять нові перспективи та очікувана динаміка змін.

Недоліком вітчизняного підприємництва є слабе застосування, розробка та впровадження бізнес-процесів в організаційній структурі. Бізнес-процеси, правила бухгалтерського обліку, бізнес-процеси практично не формуються, без цього неможливий вдалий реінжиніринг.

Для регенерації потенціалу вітчизняним менеджерам рекомендуються такі підходи:

- визначення напрямку розвитку бізнесу;
- визначення кінцевого результату проекту;
- грамотне планування процесу;
- визначення кадрової політики та організаційної структури;
- технічна підтримка;
- дотримання внутрішньої політики компанії;

- залучення ресурсів до проекту;
- впровадження проекту в організаційну структуру [11]

На етапі ідентифікації бізнес-процесу виконуються такі стадії роботи:

- формування місії компанії;
- визначення ключових факторів успіху: довгочасність, вартість, якість, обслуговування тощо;
- визначення основних видів вже існуючих та перспективних бізнес-процесів;
- оцінювання реалізації бізнес-процесів як самих важливих факторів успіху;
- визначення рейтингу бізнес-процесів та визначення пріоритетів реінжинірингу;
- приватний опис бізнес-процесу;
- характеристика існуючих другорядних виробничих та інформаційних технологій;
- описання прогнозуючого сценарію розвитку підприємства: поява нових технологій і ресурсів, зміна рішення клієнтів, партнерів та конкурентів;
- визначення лімітації, що пов'язані з рівнем кваліфікації працівників підприємства та технологічним устаткування виробництва тощо;
- виявлення у забезпеченні фінансовими ресурсами, діяльності партнерів таких ризиків, як зовнішні.

Зворотній інжиніринг (Return Engineering)– це дослідження вже створених бізнес-процесів.

З розвитком даного проекту завдання реінжинірингу бізнес-процесів постійно оновлюються. Так, загалом на початку роботи встановлена цільова форма, яка може змінюватися відповідно до результатів досліджень існуючої системи організації бізнес-процесів. Зворотний інжиніринг можливий лише за умови, що схожа робота була зроблена в минулому та вже є наявна відповідна документа-

ція. Під час фази зворотного інжинірингу за звичаєм створюється лише ключовий сценарій бізнес-процесу, щоб зрозуміти сутність бізнес-процесу в цілому та визначити сфери для реінжинірингу бізнес-процесів.

Прямий інжиніринг (Direct Engineering) – це зведення нових бізнес-процесів. Розробка нових моделей бізнес-процесів може відбуватися в кількох варіантах. Існує дві моделі бізнес-процесів:

- Ідеальна модель - це модель, яка може бути досягнута і яку слід застосувати в майбутньому;
- Реалістична модель - це модель, яка може бути реалізована в майбутньому з урахуванням наявних ресурсів.

Розробка проектів реінжинірингу бізнес-процесів. Після визначення основного напрямку реінжинірингу бізнес-процесів забезпечуються підсистеми, які підтримують функціональність нової системи організації бізнесу у зміні організаційно-економічних структур, виконуються такі функції:

- розробка посадових інструкцій;
- навчання робітників підприємства;
- підготовка робочого документообігу;

При створенні нових інформаційних систем беруть участь:

- створення нової бази даних;
- монтаж телекомунікаційних систем;
- програмування, налаштування програмних модулів[12].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Характеристика підприємства ТОВ «Термінус»

ТОВ «Термінус» - це українське підприємство повного циклу, яке спеціалізується на виготовленні дерев'яних міжкімнатних дверей. Підприємство було засновано в 2005 році. З 2005 року і до теперішнього часу підприємство є лідером на українському ринку, а також співпрацює з різними країнами Європи. Емблему підприємства ТОВ «Термінус» представлена на рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Емблема компанії ТОВ «Термінус»

Підприємство робить закупівлю матеріалів для виробництва свого товару в Німеччині та Італії, що є гарантом якості. Використовують такі матеріали:

- новітні технології;
- деревина високої якості;
- дорогі породи деревини;
- лаки, що виготовленні з екологічних матеріалів.

Всі матеріали сертифіковані, підприємство працює суворо з постачальниками високої якості та дотримується екологічного стандарту. Використання таких якісних матеріалів дозволяє бути в перших рядах на ринку конкурентоспроможності та займати провідну позицію на ринку збуту як України так и зарубіжжя.

Підприємство базується на виготовленні дерев'яних міжкімнатних дверей. Двері компанії «Термінус» це стильне доповнення інтер'єру, якісне оформлення

будинку, що створює затишок та візуальне натхнення. Також, це виріб, який відмінний своїми характеристиками, а саме:

- найвищий сегмент якості матеріалу;
- звукоізоляція;
- стійкість до вологи та високої температури.

Підприємство кожного дня розвивається на ринку, вдосконалює своє виробництво та ставить нові цілі для реалізації. Команда ТОВ «Термінус» - це сміливі, креативні, талановиті та сильні духом люди.

Місія підприємства ТОВ «Термінус» : прагнення стати лідером на світовому ринку продажів та надавати найкращий продукт та сервіс нашим клієнтам. Надавати найширший асортимент екологічної продукції та доступний сегмент цінової політики.

Принципи:

1. Екологічність від «А» до «Я». Вироби компанії виключно з екологічних, якісних матеріалів. Відкритість та чесність йде у кожному етапі взаємодії з клієнтом. Для виготовлення виробів, виключаються абсолютно всі штучні матеріали, а використовуються тільки матеріали екологічної сировини. Екологічність полягає не тільки у виготовленні дверей з натурального дерева, а й використання матеріалів, які є безпечними та анти алергенними для людини.

2. Чесність та прозорість, або принцип «чорним по білому», який відображає чіткий підхід до ведення бізнесу. Бачення та фінансових, корпоративних відносин - це чіткість та ясність у планах та цілях.

3. Відповідальна співпраця. ТОВ «Термінус» - це надійна опора для кожного партнера. Стабільність та прямотинійність залог цього принципу.

4. Розвиток та впровадження інновацій. Зміни для підприємства – це можливості для подальшого розвитку та нові звершення, а також впевнення у новому етапі розвитку та досягнення поставленої мети підприємства. Запорука успіху компанії «Сьогодні добре – завтра краще!»

Цінності :

1.Репутація. Лідерство на ринку тримається з започаткування підприємства. Має сильну організаційну структуру, що поєднує в собі фінансову стабільність і довіру як партнерів так і споживачів.

2.Лідерство. Компанія тримається у трендах споживання безперервні роки, поєднує в собі сучасний і модний дизайн, новітні технології, екологічно чисті матеріали, компетентних професіоналів.

3.Стабільність. Впродовж з 2005 року і до 2022 підприємство тримає стабільний темп росту виробництва.

4.Професіоналізм. Підприємство кожного року отримує нові знання та розвиває нові навички, що допомагає вдосконалювати виробництво, а також створювати найсучасніші вироби і вирішувати актуальні проблеми.

5.Співробітники. Це надійна команда підприємства, що дозволяє функціонувати механізм виробництва, а також виводити підприємство на нові етапи розвитку своїм професіоналізмом і знаннями.

Переваги виробництва ТОВ «Термінус»:

1.Технологія мікрошип. Це інноваційна технологія виробництва, що базується на зрощення заготівель до розмірів, які потрібні для виробу за допомогою мікрошипкування. Ця технологія дозволяє підвищувати міцність самого виробу та забезпечити стійкість конструкції. Після того, як бруски змащуються клеєм, вони відправляються на прес для зрощення під високим тиском. А вже потім бруски вирівнюються для гладкості країв.

2. Високотемпературна проклейка. Проклейка відбувається при температурі +130 С, що дає змогу склеїти дерево на довгі роки експлуатації. Після чого, відбувається проклейка шпоном за допомогою пресу.

3. Ручна праця. Те , що вирізняє компанію від інших. Інноваційний, модний дизайн та індивідуальні деталі для кожного покупця, що виробляється ручною працею.

4. Професійне покриття. Покриття здійснюється багатьма якісними етапами, виріб проходить стадію тонування, дизайну, підбір відповідного тону, а після ключового етапу проходить етап професійного пакування.

Найголовнішими перевагами компанії є:

- успішне підприємство, яке тримається на ринку вже більше 15 років;
- масштаби виробництва досягають глобальних розмірів;
- широкий асортиментний ряд продукції;
- виробничі площі досягають більш ніж 21 000 кв.м;
- відгрузки та логістика підприємства власні та швидкі;
- підприємство – надійний партнер, який перевірений часом ;
- потужна клієнтська база на території Європи та України;
- високий рівень конкурентоспроможності.

Переваги продукції:

- деревина відбірної якості ( зазвичай Євробрус) ;
- новітні й сучасні тенденції виробництва та дизайну;
- широкий діапазон цінової категорії;
- екологічні матеріали;
- якісні матеріали для виготовлення виробу на всіх етапах;
- звукоізоляція;
- висока стійкість до різноманітної температури та вологи.

Партнери компанії отримують такий комплекс підтримки:

- вигідну цінову політику на продукцію;
- рейтингові моделі виробу в асортименті;
- надання зразків виробу на основі пільгових умов;
- сертифікація «Авторизований партнер ТОВ «Термінус»;
- продукція у вигляді друку;
- зовнішня та внутрішня реклама;
- навчання всього персоналу;
- підтримка через Інтернет ( у вигляді доменного ім'я для створення індивідуального сайту);
- проведення конференцій та дилерських зустрічей.

Організаційна структура ТОВ «Термінус» наведена на рисунку 2.2

Директор керує поточною діяльністю у межах своїх повноважень. Права та обов'язки директора підприємства визначаються законами України та Конституцією України. Директор є єдиним органом виконавчої влади, які представляють інтереси суспільства, що діють від імені компанії без довіреності відповідно до законодавства країни.

Відділ комерції ТОВ «Термінус» очолює начальник відділу, йому підпорядковується відділ збуту та складу. Начальник відділу комерції відповідальний за планування, організацію та контроль процесу закупівлі товарів, а також керує процесом ведення переговорів з потенційними клієнтами компанії.

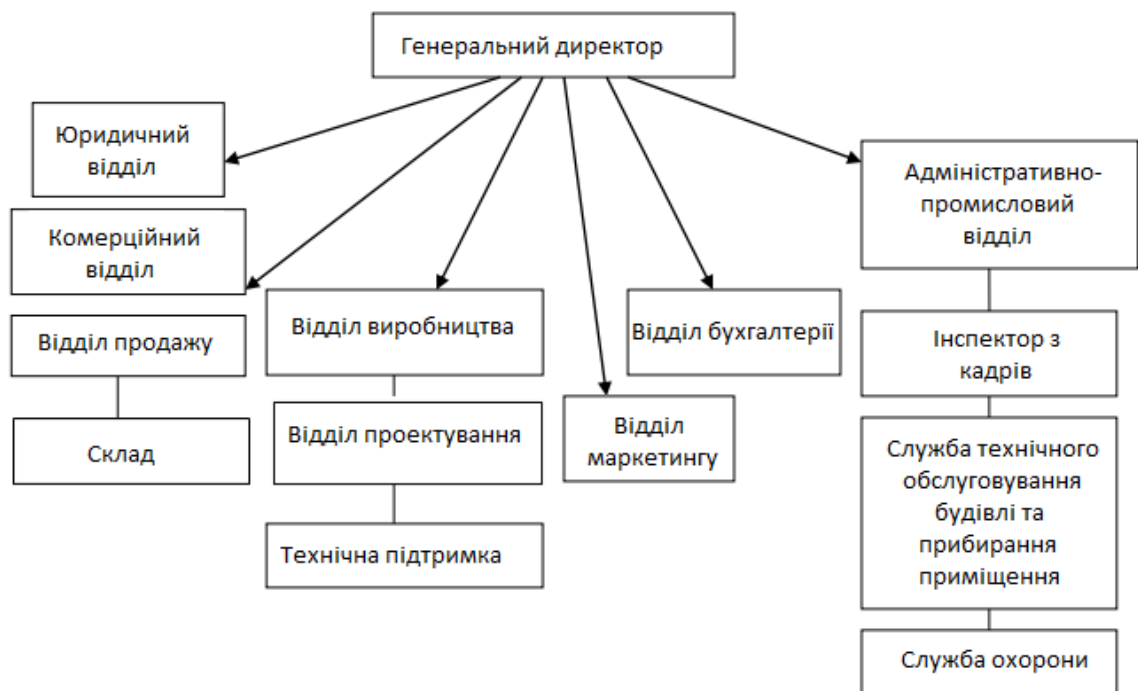


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Термінус»

Відділом виробництва керує головний інженер, який відповідає за директора ПТО та робітників відділу. Основним завданням відділу є : організація та виконання проектних робіт; надання технічної підтримки.

Обов'язки відділу проектування ТОВ «Термінус»: розробка концепцій дверей будь-якої потужності та будь-якої складності; розробка, що обґрунтовує

інвестиції у виробництво дверей; дизайн моделей дверей; захист проєктів у державних органах контролю до досягнення позитивних кінцевих результатів.

В Адміністративно-промисловому відділі ТОВ «Термінус» вирішуються технічні завдання. Робітники відділу відповідають за технічний стан приміщень підприємства та виробничого інструменту.

Відділ бухгалтерії ТОВ «Термінус» є одним з найважливіших відділів на підприємстві. Відділом керує головний бухгалтер, в обов'язки якого входить: складання фінансової звітності, розрахунок заробітної плати, різноманітні бухгалтерські розрахунки, введення податкового обліку, облік реалізації товарів, облік витрат на послуги та прибутку тощо.

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Термінус» за 2019-2021 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ "Термінус" за 2019-2021 рр.

| № | Показники                                                   | 2019   | 2020   | 2021   | Відхилення    |               | Темп приросту, % |               |
|---|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|------------------|---------------|
|   |                                                             |        |        |        | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019    | 2021/<br>2020 |
| 1 | 2                                                           | 3      | 4      | 5      | 6             | 7             | 8                | 9             |
| 1 | Об'єм продажу, тис.грн                                      | 162459 | 170592 | 245903 | +8133         | +75311        | 105,0            | 44,1          |
| 2 | Середньо-річна вартість основних виробничих фондів, тис.грн | 7801   | 6856   | 9004   | -945          | +2148         | 87,9             | 131,3         |
| 3 | Середньорічна чисельність персоналу, люд.                   | 51     | 55     | 63     | +4            | +8            | 107,9            | 114,5         |

Продовження табл. 2.1 - Основні економічні показники діяльності ТОВ  
"Термінус" за 2019-2021 рр.

| №  | Показники                                                     | 2019   | 2020   | 2021   | Видхилення    |               | Темп при-<br>росту, % |               |
|----|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|
|    |                                                               |        |        |        | 2020/<br>2019 | 2021/<br>2020 | 2020/<br>2019         | 2021/<br>2020 |
| 1  | 2                                                             | 3      | 4      | 5      | 6             | 7             | 8                     | 9             |
| 4  | Продуктив-<br>ність<br>праці,<br>тис.грн<br>(р.1/р.3)         | 3185,5 | 3101,7 | 3903,2 | -83,8         | +801,5        | 97,4                  | 125,8         |
| 5  | Фондоміст-<br>кість<br>праці,<br>тис.грн/люд.<br>(р.2/р.3)    | 152,9  | 124,6  | 142,9  | -28,3         | +18,3         | 81,5                  | 114,7         |
| 6  | Середньомі-<br>сячна оплата<br>праці,<br>тис.грн              | 28101  | 31030  | 35312  | +2929         | +4282         | 110,4                 | 167,9         |
| 7  | Собівартість<br>продажів,<br>тис.грн                          | 145129 | 149135 | 220915 | +4006         | +71780        | 102,8                 | 1154,<br>5    |
| 8  | Прибуток<br>(збиток) від<br>реалізації,<br>тис.грн            | 1608   | 2383   | 4640   | +7<br>75      | +2257         | 148,2                 | 194,8         |
| 9  | Чистий при-<br>буток,<br>тис.грн                              | 601    | 302    | 110    | -299          | -192          | 50,2                  | 36,4          |
| 10 | Затрати на<br>гривню про-<br>дажу,<br>грн(р.7/р.1)            | 0,9    | 0,8    | 0,9    | -0,1          | +0,1          | 88,9                  | 112,5         |
| 11 | Рентабель-<br>ність прода-<br>жів,<br>%<br>(р.8/р.1)*100<br>% | 0,9    | 1,4    | 1,9    | 0,5           | 0,5           | 155,5                 | 135,7         |

Як видно з наведених вище даних у таблиці, ТОВ «Термінус» зростає в розмірах та масштабах. У порівнянні з попереднім роком продажі в 2019 році зросли на 8133 тис.грн. У 2020 році цей приріст досяг 75311 тис.грн. Таке зростання порівнянні з 2019 роком, пояснюється збільшенням продажів; структурними змінами у виробленому продукту; ступенем виконання договірних зобов'язань.

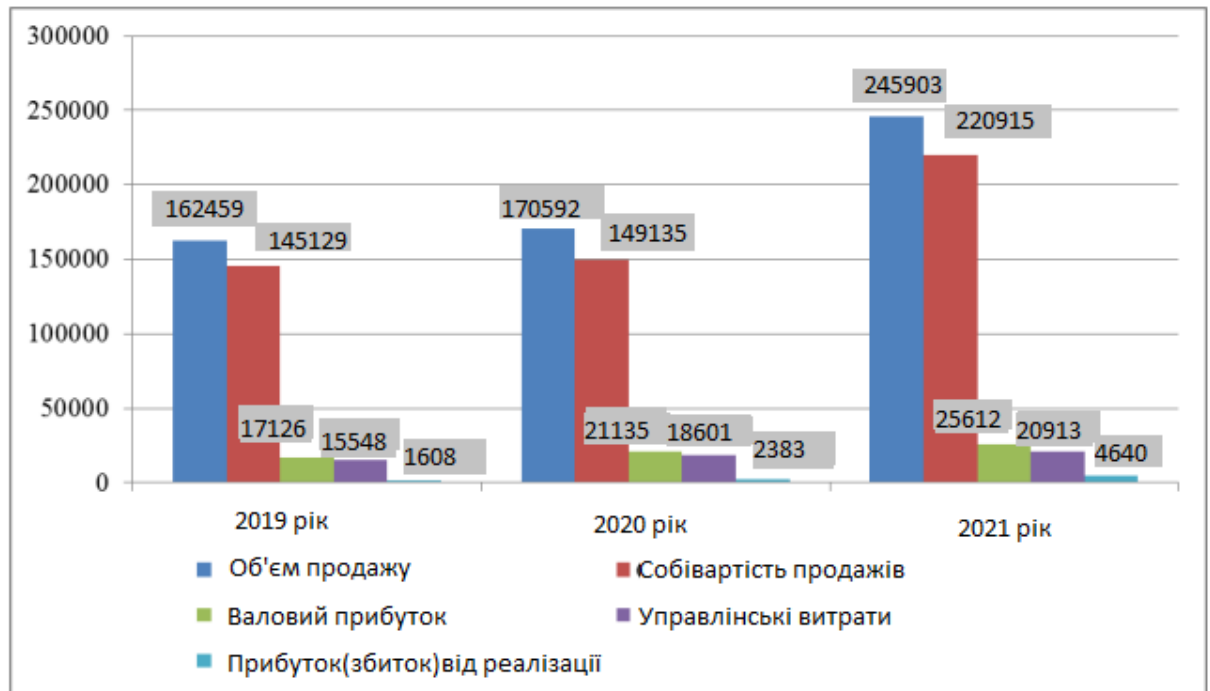


Рисунок 2.3 - Динаміка показників основного виду діяльності ТОВ "Термінус" за 2019-2021 рр.

На кінець звітної періоду прибуток від реалізації зріс, досягнувши 4640 тис.грн., а чистий прибуток зменшився до 110 тис.грн. (Рисунок 2.4) Оскільки інші витрати випереджають темпи зростання доходів, то собівартість продажу 2019 року зросла з попереднім періодом до 220915 тис.грн. Отже, ми бачимо порівняно з 2019 роком у 2021 році відбувається приріст об'єму продажів на 83444 тис.грн.; приріст собівартості продажів на 75786 тис.грн.; приріст валового прибутку на 8486 тис.грн.; приріст управлінських витрат на 5365 тис.грн. та приріст прибутку від реалізації на 3032 тис.грн.

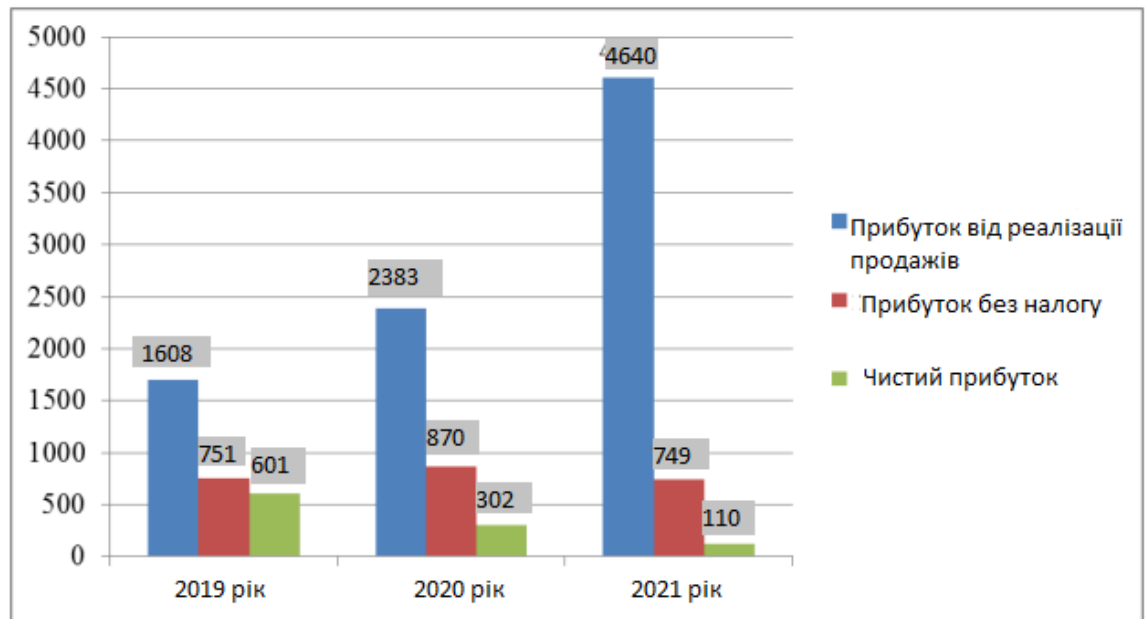


Рисунок 2.4 - Динаміка показників прибутку ТОВ «Термінус» за 2019-2021рр.

Прибуток підприємства – це найголовніший показник роботи всієї організації, за цим показником треба щільно слідкувати на всіх процесах роботи. Отже, дивлячись на графік, ми можемо побачити, що прибуток від реалізації продажів у 2020 році зріс на 775 тис.грн. порівняно з 2019 роком. А ось в 2021 році був активний стрибок у верх. Прибуток від реалізації продажу у 2021 році зріс аж на 3031 тис.грн. порівняно з 2019 роком. Тобто прибуток від реалізації виріс на 188,5 %.

А ось з прибутком без податку та чистим ситуація інакша. Бачимо, що у 2020 році прибуток зріс на 119 тис.грн. порівняно з 2019 роком. А в 2021 році прибуток без податку зменшився на 121 тис.грн. Також, що стосується чистого прибутку, з кожним роком чистий прибуток зменшувався, різниця чистого прибутку за 3 роки складає 491 тис.грн.

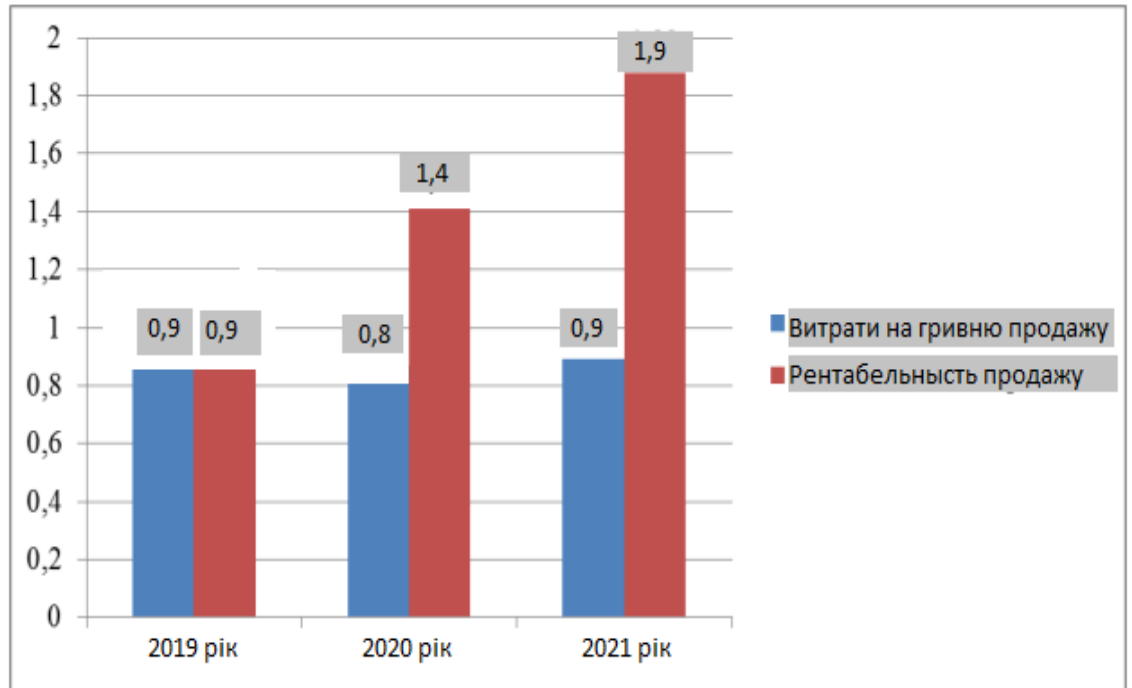


Рисунок 2.5 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Термінус» за 2019-2021р.

За графіком можна побачити, що витрати на гривню продажу трималися протягом 3 років майже на одному рівні, тільки у 2020 році було зниження на 0,1%. Що стосується рентабельності, то вона збільшувалась з кожним роком на 0,5%.

## 2.2 Аналіз бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Термінус»

Основні бізнес процеси ТОВ «Термінус»:

- реалізація готової продукції та її просування на світовому ринку;
- закупівля та формування широкий асортимент матеріалу;
- прийняття ризику;
- сегментація дрібних товарів у великих кількостях;
- складування товару ;
- транспортування товару;
- фінансові потоки;

- надавання інформації про ринок та конкурентів;
- управлінські та консультаційні послуги;
- встановити ціни на готову продукцію.

Робота, яку виконує ТОВ «Термінус», характеризується короткими циклами та високою рідкою ефективністю. Терміни виготовлення продукту в залежності від функціональної складності та рівня його обробки становить від одного до двох місяців.

Взагалі кажучи, бізнес-процес підприємства, властиві ТОВ «Термінус», такий, як показано на рисунку 2.6



Рисунок 2.6 – Загальна модель бізнес-процесів ТОВ «Термінус»

Щороку на конструктивне вдосконалення та технологічний розвиток підприємства витрачається багато сил і коштів:

- роботизовано обладнання;
- лазерний центр для різання листового металу;
- сучасні прес-гальма;

- автоматична виробнича лінія попереднього фосфатування порошкового полімерного покриття та транспортування;

- велика площа верстатів;

- нове покоління зварювальних композитів;

- власне виробництво декоративних панелей.

З метою підвищення рівня управління підприємством

Організація бізнес-процесів ТОВ «Термінус» впроваджує процесний підхід, в результаті якого створюється система взаємопов'язаних процесів, що спонукають підвищувати задоволеність клієнтів та постійно підвищувати ефективність, а також результативність бізнесу.

Система управління якістю ТОВ «Термінус» охоплює понад 100 процедур для того, щоб цей процес належно функціонував. Створення системи менеджменту якості з самого початку відповідає вимогам ГОСТ ISO 9001-2011, тому створена система є основним елементом системи управління підприємством, що працює на основі процесного підходу і потребує постійного розвитку та вдосконалення.

Система управління якістю ТОВ «Термінус» здійснюється транспортним відділом. Серед особливостей функцій відділу:

1. Аудит транспортного бізнесу та врегулювання претензій споживачів та конкурентів;

2. Розробка мобільного онлайн-графіку;

3. Узгодження розміру тарифної ставки.

4. Дослідження та аналіз ринку та конкурентів.

5. Відстеження та пересилання доставки.

Всі проекти описів, алгоритмів, директивів, звітів для діючих підрозділів підприємства обслуговування здійснюється через відділ контролю. Цей відділ визначає, які служби та підрозділи торкаються запропонованих змін. Служби, на які вплинули зміни, за потреби вносять ці зміни до своїх бізнес-процесів.

Основні напрямки діяльності відділу контролю:

- контролювати діяльність усіх регіональних підрозділів;

- контроль роботи складу;
- робота с кодифікатором.

Основні завдання відділу контролю ТОВ «Термінус» є:

1. Оперативний контроль . Контроль, який включає в себе регулювання використання різних ресурсів у виробництві та реалізації продукції; порівняння та аналіз планових і фактичних показників впливу відхилень від поточних планів.

2. Стратегічний контроль – це новітня концепція управління, яка включає: розробку стратегічного плану та оцінку реальності; порівняння планових і фактичних показників, що виявляють відхилення; надання інформаційно-консультативної підтримки управлінських рішень; забезпечення цілісності бізнес-процесів.

Бізнес-процеси підприємства поділяються на основні бізнес-процеси, що забезпечують управління та розвиток бізнес-процесів.

Основний процес полягає в наданні клієнтам продукції, що складається з наступних підпроцесів.

Прийом заявок – цей процес відповідає за отримання та обробку всіх заявок від клієнтів, незалежно від того, подає клієнт заявку вперше чи ні.

Наступним важливий процесом є - виробництво.

Двері та металоконструкції (виріб) проектуються та виготовляються на основі попередньо затвердженої програмної документації замовника за індивідуальним технічним завданням.

До допоміжних процесів відносяться:

1. Спілкування з клієнтами - це всі можливі контакти з клієнтами, які відбувалися на протязі роботи.

2. Підтримка ІТ-інфраструктури – це забезпечення ефективності ІТ-інфраструктури на підприємстві.

Для менеджменту (управлінні) компанії необхідні процеси управління, які не потрібні зовнішнім клієнтам, оскільки вони дозволяють професійно та правильно керувати компанією, забезпечуючи її конкурентоспроможність та зростання на ринку.

Процеси управління включають:

1. Контроль ключових показників - визначає хто і які показники контролює.
2. Управління ресурсами - відповідає за розподіл і координацію ресурсів у всіх процесах компанії.

Процеси управління не потрібні зовнішнім клієнтам, ці процеси необхідні для управління компанією, оскільки дозволяють правильно керувати компанією та забезпечують її конкурентоспроможність та зростання на ринку.

Процеси управління включають:

1. Контроль ключових показників - цей процес визначає, хто саме та які показники контролює.
2. Управління ресурсами - відповідає за перерозподіл і координацію ресурсів у всіх процесах компанії.
3. Управління бізнес-процесами - це розробка, оптимізація та запровадження всіх бізнес-процесів компанії.
4. Стратегічне планування та розвиток – це процес, що формує корпоративну стратегію.
5. Фінансовий менеджмент – це управління всіма фінансовими ресурсами підприємства.

Тому опис існуючого бізнес-процесу підприємства стане стартом на майбутнє для бізнес-аналізу.

### 2.3 Основні проблеми в моделях бізнес – процесів на підприємстві ТОВ «Термінус»

На етапі опису бізнес-процесу ТОВ «Термінус» as-is (як є) було виявлено ряд проблем, що і призвели до додаткових витрат і збитків для підприємства:

1. Перші виміри та перші розрахунки матеріалу роблять конструктори компанії. Ці вимірювання на жаль більше ніким не перевіряються, що може призвести до масштабних помилок у виробництві.

2. Вся інформація та контроль з приводу замовлень, закупівель та виробництва зберігаються в прямому сенсі в голові майстра. При цьому майстер не наділений жодним інструментом для систематизації всіх замовлень, що фізично дає руйнівну функцію підприємства.

3. Під час повторної закупівлі матеріалу через дизайнерську помилку розмір додаткових витрат матеріалу ніде не відображається. Це часто призводить до додаткового завищених витрат виробництва, оскільки вся інформація про виникнення помилки знову в голові чи у зошиті майстра.

Описана модель компанії та її співробітників as-is (як є) , дозволяє визначити низку основних проблем у бізнесі, які гальмують зростання підприємства та негативно впливають на його прибутковість:

1. Через невелику кількість працівників на підприємстві на кожного лягає декілька повноважень і обов'язків. Це часто призводить до помилок у роботі. Особлива проблема виконавської дисципліни базується у виробничому відділі.

Людина , яка несе велику відповідальність це майстер. Але його підлеглі не відповідають за свою роботу у повній мірі. Ця ситуація викликана тим, що завжди є заміни та навчання нових співробітників: майстер змінює людей, які не витримують важкої роботи та величезного навантаження, що призводить до порушення термінів деяких замовлень, звичайно, це негативно впливає на лояльність клієнтів та імідж компанії.

2. Найголовніша проблема підприємства – це «Старий спосіб» документообігу. Усі документи на підприємстві: договори, скарги, креслення, макети ведуться і зберігаються тільки в паперовому вигляді.

Через це часто важливі документи просто губляться і не доходять до потрібних відділів, тому підприємству доводиться переробляти їх за свій рахунок, щоб усунути ці проблеми.

На рисунку 2.7 продемонстровано діаграму забезпечення клієнта продукцією.

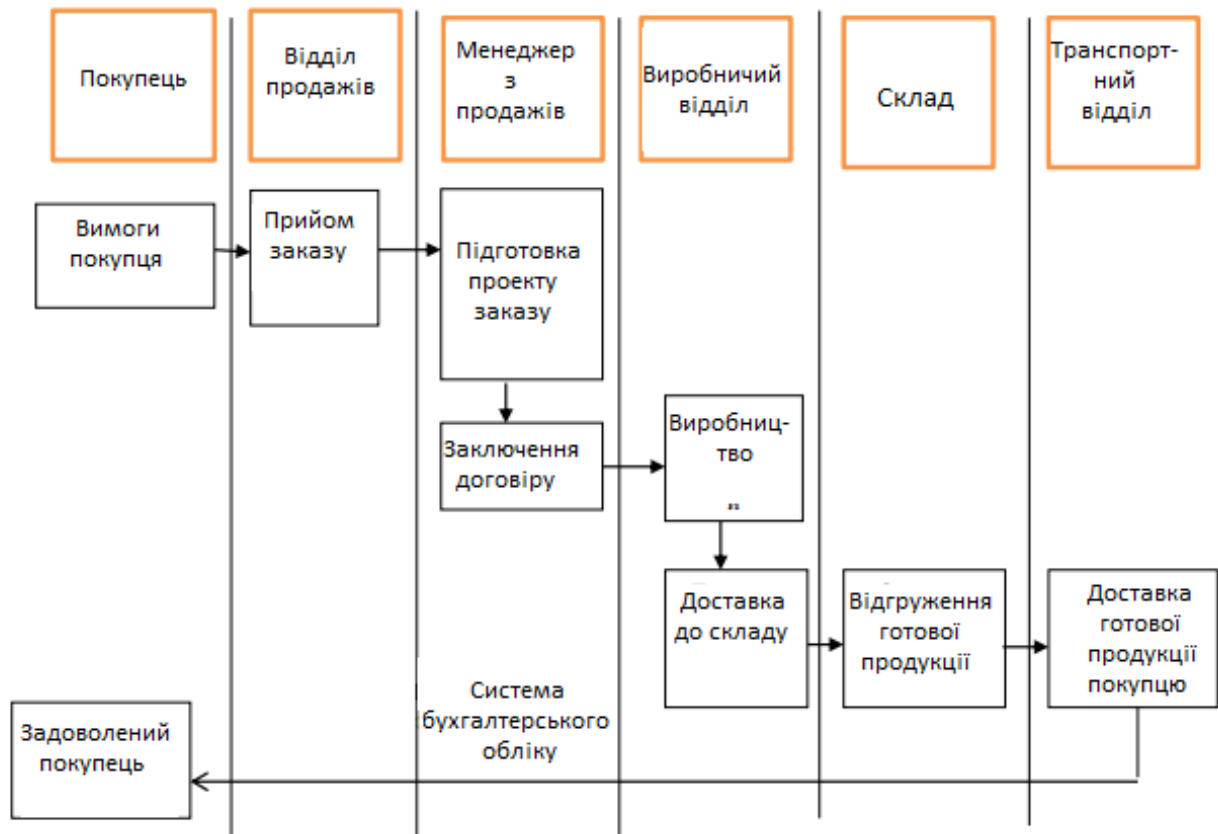


Рисунок 2.7 – Модель «AS-IS» процесу забезпечення клієнта продукцією

Аналіз проблеми та визначення причини цієї проблеми можемо розглянути у двох аспектах, для цього треба:

- 1) Обчислити середній час на кожну виконану функцію процесу, синтезуючи її з часом очікування черги клієнта.
- 2) Побудувати графік завантажену зі складу за кожним процесом.

В результаті чого ми отримаємо таку інформацію:

Виявилося, що час відправлення вантажу (див. рисунок 2.8) займає в середньому близько 55 хвилин, при цьому лише 25% всього часу обробки витрачається на черги для клієнтів і 28% витрачається на пошук потрібного товару на складі під час процесу завантаження.

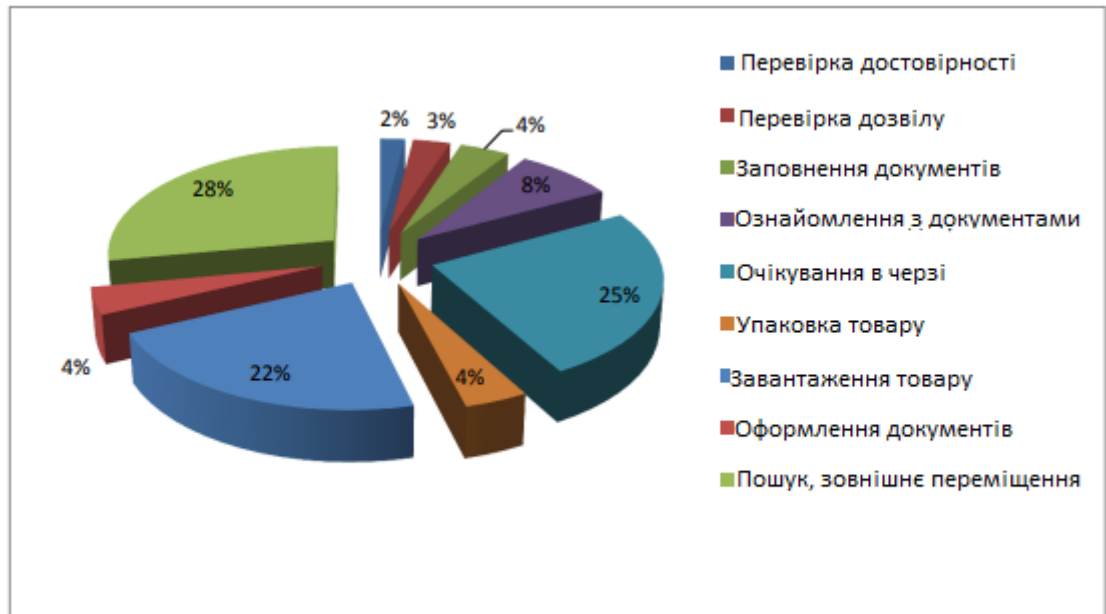


Рисунок 2.8 – Розрахунок часу процесу «відвантаження товару клієнту» зі складу підприємства

Звідси випливає основна проблема, виявлена при графічному аналізі. Під час «пікових» навантажень, а саме з 13:30 до 16:30 склад та обладнання недоукомплектовані. Це знову ж таки пов'язано з тим, що:

- компанія не упорядковує процеси доставки, що створює «перевантаження»;
- склад не розділений на потрібні зони, а саме: зону розвантаження, зону приймання, зону основного зберігання, зону відвантаження. Через все це ми бачимо, що функція завантаження не стандартизована, дуже складна у своєму функціонуванні, доцільно неорганізована та повільна у виконанні.

Склад не є відкритою інформаційною системою, саме через це не має зв'язку з головними підрозділами підприємства. В результаті цього страждає покупець, через витрачання великого часу на очікування своєї черги, через що залишається незадоволеним.

Тому одним із найважливіших факторів, що визначає подальшу концепцію є розподіл і вирівнювання навантаження складу.

На основі всіх висновків щодо основних проблем у бізнес-процесі підприємства необхідно розробити шляхи вирішення наявних проблем на підприємстві:

- реорганізувати склад;
- змінити порядок доставки;
- виділити основні зони: розвантаження/відвантаження, приймання, основне зберігання товару та кінцевий етап замовлення.

## РОЗДІЛ 3

### ІНСТРУМЕНТАРІЙ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1 Основні напрями для удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві

На основі ретельного аналізу проблем бізнес-процесу, які були знайдені та запропонованої ERP-системи необхідно змодельовати діаграму «як треба», замість «як є», з урахуванням використання менеджменту як ресурсу.

Модель, показана на рисунку 3.1 і являє собою процес доставки продукту клієнту.

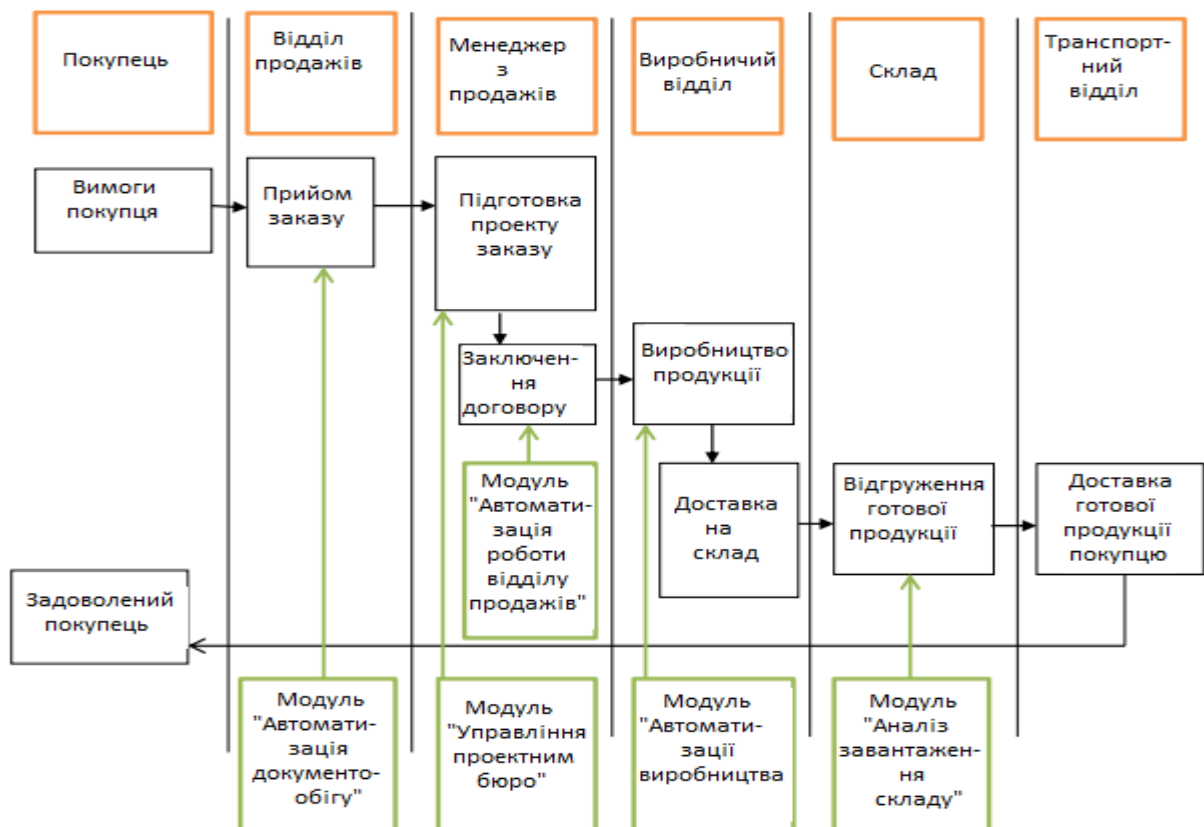


Рисунок 3.1 – Модель "ТО-БЕ" процесу забезпечення клієнтів продукцією

Після аналізу перерахованих проблем на підприємстві рекомендується ввести ERP «Менеджмент» та наступні модулі: Автоматизація роботи відділу продажів; Автоматизація документообігу; Управління проектним бюро; Автоматизація виробництва та Аналіз завантаження складу.

Термін реалізації становить трохи більше двох тижнів, а базове навчання входить у вартість проекту. Досвід показав такі показники ефективності програми: середньомісячний залишок на складі зменшується на 30%; на 11% збільшується кількість реалізованої продукції; на 40% підвищується продуктивність при обробці документів.

Для ефективної та функціональної роботи підприємства необхідна автоматизація відділу збуту, шляхом впровадження модуля «Продажі та маркетинг» в програму ERP «Менеджмент». За її участю вдасться вирішити ті проблеми, що були виявлені під час аналізу процесу. Цей модуль дозволить переглядати інформацію про кожного потенційного покупця або клієнта в режимі реального часу. Це дозволить зосередитися на розробці бази лідів (вірогідних покупців); організаторів, що проводять тендери, а також дозволить відстежувати роботу кожного менеджера особисто з кожним клієнтом; скорочувати терміни та покращувати якість обробки вхідних заявок, за чим ховається покращення бізнесу та корпоративної діяльності, де функціонує керівництво компанії, яке буде проінформовано про роботу всіх процесів на основі Бази CRM-системи (онлайн) без нарад і звітів.

Запровадження для підприємств електронного документообігу дозволить створити централізоване сховище всіх проектів, договорів та внутрішньої діяльності підприємства. Кожен співробітник має можливість ознайомитися з документом або додати його до загальної системи управління компанії. Це особливо важливо для віддалених офісів. Для переміщення документів між підрозділами впроваджено цифровий підпис документів, прийом або відхилення документів.

Система обміну повідомленнями не дозволяє того, щоб будь-яка інформація підприємства залишилася непоміченою, а журнал системи відстежує, коли

повідомлення надсилаються та відкриваються. Що веде контроль над всіма робітниками та інформацією про діяльності підприємства. В єдиній системі зберігаються всі основні плани, річні звіти, графіки, прогнози. Все це дозволяє зібрати всю необхідну, повну аналітичну інформацію. Усі операції реєструються один раз, таким чином вплив на ефективність бізнесу миттєво можна оцінити і проаналізувати лише відкривши відповідний звіт в системі.

Проаналізувавши наявні проблеми, які були визначенні на складі, стає зрозуміло, що для ефективної роботи, необхідно автоматизувати склад.

Найбільш більший та свободний доступ до інформації в процесі контролю має керівник ТОВ «Терміус». Але зазвичай він також отримує інформацію, в узагальненому вигляді. Безсумнівно, якщо йому необхідна детальна інформація, то потрібні дані надаються, але все це з великими затримками. Управління бухгалтерії також мають вільний доступ до інформації в процесі контролю, їм необхідно знати всі види інформації, тому є велика необхідність розвитку інформаційної моделі управлінського обліку.

Автоматизація є одним із важливих етапів розвитку управлінського контролю. Для цих первинних цілей слід використовувати тільки найсучасніші програмні продукти, що відповідають специфіці роботи підприємства. Тільки в цьому управління та контроль всіма процесами на ТОВ «Терміус » буде налаштований на основі інформації, що буде отримана в автоматизованому режимі, що є найбільш ефективним для ведення всієї роботи підприємства.

Основне рішення складної апаратної архітектури має багато переваг, таких як:

- значно нижча вартість технічних засобів порівняно зі стандартними рішеннями на базі локальних мереж і комп'ютерних кас - при збереженні або навіть підвищенні функціональності та продуктивності;
- весь облік руху товарів, включаючи продажі та наявність запчастин, що відбувається у режимі реального часу, а також точна та актуальна інформація

про навантаження торгового залу, хід продажів, залишки на відділах та на кожному складі, все це можна отримати в будь-який час з робочого місця керівника, товарознавців або власників магазинів.

- стабільність роботи при збільшенні навантаження -як кількість користувачів так і кількість програм і дій, які вони виконують;
- підвищення надійності, якості і ремонтпридатність системи.

CRM-система допомагає створити єдину базу даних як потенційних, так і реальних клієнтів (тобто систематизує базу холодний покупців), або споживачів, що вже купували товар на підприємстві. У ньому, починаючи з першого контакту із замовником, необхідно внести всю інформацію про компанію, контактну особу, засоби зв'язку, регіон, сферу діяльності замовника. Крім інформації про клієнтів і весь сегмент ринку, система також забезпечує захист. Зручність і простота доступу, визначена повноваженнями співробітника, запобігає неправдивій чи забутої інформації, адже все зберігається в базі даних.

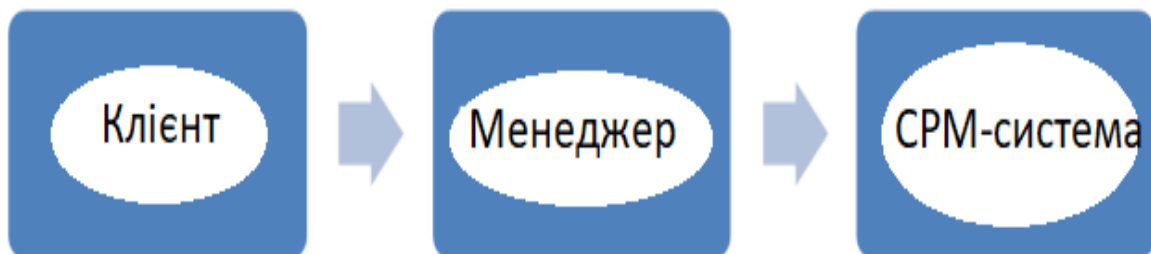


Рисунок 3.2 – Процес комунікації між клієнтом та менеджером

Вся система контролює виконання планів контактів зі всіма клієнтами і, що важливо, попереджає менеджерів про необхідність виконання процесів необхідної на кожному етапі роботи.

Оброблена інформація передається працівнику, щоб він на її основі зробив висновки та аналіз для виконання свого процесу роботи. Для зручності ця інформація представлена у вигляді таблиць та графіків.

На практиці інтегрована CRM-система забезпечує координацію дії кожного відділу і надає їм спільну платформу для взаємодії з клієнтами. З цієї точки зору мета CRM полягає в тому, щоб виправити глобальну проблему підприємства, а саме ситуацію, в якій маркетинг, продажі та обслуговування та загалом всі відділи функціонують по різному та не узгоджено, діючи за різними поглядами до виконання роботи та не виконуючи в кінцевому етапі індивідуальне замовлення своїх клієнтів.

З точки зору управління підприємством ефект від впровадження CRM проявляється в децентралізації та уніфікації шляхом автоматизованого прийняття рішень. Тому збільшується швидкість реагування на запити, збільшується швидкість обігу валюти, та виходить зменшити витрати підприємства.

Результатом цієї стратегії є збільшення конкурентоспроможності компанії; збільшення прибутку через правильно побудовані відносини, засновані на персональному підході до кожного клієнта, що дозволяє залучати нових клієнтів, а також допомагає зберегти старих та реанімувати холодну базу покупців.

### 3.2. Розрахунок економічної ефективності удосконалення управління бізнес-процесів на підприємстві

Ефективність системи гарантує дію таких основних факторів:

1. Зменшення фінансових втрат, а саме:
  - підвищення ефективності взаєморозрахунків;
  - пом'якшення штрафних санкцій.
2. Підвищення якості управління капіталом:
  - підвищення достовірності інформації.

Порахуємо економічну ефективність підприємства за аналізом, що провели у даній магістерській роботі на основі роботи підприємства при переході від ручної технології до машинної (CRM-системи) (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Значення до розрахунку показників економічної ефективності

| Показники                                                       | Позначення | Одиниця вимірювання | Величина показника |                    |
|-----------------------------------------------------------------|------------|---------------------|--------------------|--------------------|
|                                                                 |            |                     | До впровадження    | Після впровадження |
| 1                                                               | 2          | 3                   | 4                  | 5                  |
| Місячна зарплата менеджера з Продажів                           | Z          | грн.                | 11000              | 12500              |
| Витрати праці менеджера з Продажів                              | T          | люд./день           | 21                 | 11                 |
| Місячна зарплата проектувальника                                | $Z^2$      | грн.                | -                  | 14000              |
| Витрати праці проектувальника                                   | $T^2$      | люд./день           | -                  | 9                  |
| Коефіцієнт накладних витрат                                     | A          |                     | 0,2                | 0,2                |
| Коефіцієнт додаткової Зарплати                                  | B          |                     | 0,3                | 0,3                |
| Собівартість години роботи ПЕОМ                                 | $S_q$      | грн./год.           | -                  | 13                 |
| Час роботи ПЕОМ на вирішення завдання (міс.)                    | $T_z$      | маш./год.           | -                  | 10                 |
| Час роботи ПЕОМ на навчання, адаптацію, налаштування обладнання | T          | маш./год.           | -                  | 6                  |

Продовження табл. 3.1

| Показники                                                | Позначення | Одиниця вимірювання | Величина показника |                    |
|----------------------------------------------------------|------------|---------------------|--------------------|--------------------|
|                                                          |            |                     | До впровадження    | Після впровадження |
| 1                                                        | 2          | 3                   | 4                  | 5                  |
| Коефіцієнт налаштування обладнання                       | Г          |                     | -                  | 0,1                |
| Тривалість проектування                                  | N          | Рік                 |                    | 0,208              |
| Середня кількість робочих днів у Місяці                  | Q          | Днів                | 22                 | 22                 |
| Коефіцієнт інших витрат                                  | H          |                     | 0,1                | 0,1                |
| Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень | $E_{псе}$  | -                   | -                  | 0,3                |

Розрахуємо річні витрати до впровадження запропонованих удосконалень:

$$OC_1 = (11000 \times 21) \times 1,2 \times 1,3 / 2 \times 12 = 196560 \text{ грн.}$$

Далі розрахуємо витрати підприємства після впровадження запропонованих удосконалень. Вони включають: річні витрати машинного часу на вирішення проблеми ( $C_1$ ), річні витрати на ручну працю ( $C_2$ ), річні витрати на налагодження обладнання та навчання працівників ( $C_3$ ):

$$C_1 = 12 \times 13 \times 10 = 1560 \text{ грн.,}$$

$$C_2 = (12500 \times 11) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 117000 \text{ грн.}$$

Потім одноразова плата за навчання співробітників ( $CPI.1$ ),

Адаптація для вирішення проблем (CPI .2) і налаштування пристрою (CPI.3) та CPI визначається як сума цих витрат:

$$CPI.1=(14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 10\,714,5 \text{ грн.}$$

$$CPI.2=12 \times 13 \times 6 = 936 \text{ грн.}$$

$$CPI.3=(107214,5+936) \times 0,1 = 10\,815,05 \text{ грн.}$$

$$CPI=107214,5+936+10815,05=11\,8965,55 \text{ грн.}$$

$$C3=118965,55 \times 0,1 = 11\,896,5 \text{ грн.}$$

$$CP2=1560+117000+11896,5=130\,456,5 \text{ грн.}$$

Отже, річна економія складає:

$$S = 196560 - 130456,5 = 66\,103,5 \text{ грн.}$$

Для одноразової вартості (K) на створення та впровадження обчислювальної системи проводиться розрахунок вартості проектування (K1), вартості обладнання (K2), навчання персоналу, адаптації та налагодження обладнання (K3), що розраховано вище:

$$K1=(14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 0,208 = 1858,4 \text{ грн.}$$

Витрати нове устаткування не враховуємо відсутня, оскільки розробки орієнтовані використання існуючої для підприємства техніки.

$$\text{Отже: } K2 = 0$$

$$K3=118965,55 \text{ грн.}$$

$$K=1858,4+0+118965,55=120823,95 \text{ грн.}$$

Таким чином отримуємо результат розрахунку економічної ефективності:

$$Eg= 66103,5 / 120823,95 \approx 0,547$$

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,3, при розрахунку за даним проектом він становив 0,547, нерівність  $0,547 \geq 0,3$  виконується. Отже, розрахунок комплексу завдань «Планування та оперативний аналіз продажів готової продукції» є ефективним для підприємства.

Далі підсумуємо економічний розрахунок цього проекту – економія становить 66 103,5 грн. на рік.

### 3.3 Вплив запропонованих удосконалень на управління ефективністю бізнес – процесів на підприємстві ТОВ «Термінус»

Тепер ми можемо подивитись як результати вирішення комплексу завдань «Планування збуту та аналіз операцій» та як їх реалізація на підприємстві вплине на управління бізнесом у таких сферах:

#### 1. Мінімізування показників продуктивності.

До застосування комплексу покращення : Менеджер на початку місяця розраховував план продажів, роблячи це вручну та вводячи всі вхідні/вихідні дані в Excel, включаючи показники за плановими продажами та продажами. Аналіз продажів підприємства взагалі не проводився менеджером.

Після застосування комплексу покращення: збільшується кількість базових показників для планування збуту, враховуються всі залишки на складах та планове закінчення терміну виробництва нових продуктів. Почали обчислюватися показники для аналізу продажів та фіксуватися інформація про результати цих розрахунків. Матеріал та готова продукція почали прибувати без затримок. Наприклад, результати вирішення завдання «Планування збуту» передаються одразу комерційному директору та керівнику виробництва, а також оперативний аналіз продажів передається керівнику економіки, генеральному директору, комерційному директору в режимі онлайн(сrm-система).

#### 2. Скорочення часу і повна відмова від ручних операцій.

До застосування комплексу покращення : всі операції та вся інформація вводяться вручну.

Після застосування комплексу покращення : План продажів та інформація кожного етапу розробляється на основі технології, що задається індивідуальним алгоритмом.

3. Зручність, чіткість та швидкість використання та доступність всієї інформації.

До застосування комплексу покращення: планування продажів за допомогою Excel, без аналізу, оскільки наявність існуючих програм в цьому додатку не дозволяє вчасно вирішити поставлені питання та задачі.

Після застосування комплексу покращення: можливість оперативного аналізу продажів завдяки застосуванню нового програмного пакету «1С:Підприємство 8.0», який по-новому та ефективно вирішує проблему «планування продажів».

#### 4. Забезпечення ефективності управління.

До застосування комплексу покращення : немає встановленого терміну для розробки плану продажів, також її отримає лише комерційний директор, іншим спеціалістам він не надсилається.

Після застосування комплексу покращення: Публікування та розсилання: інформацію про планування та необхідні документи комерційним директорам та менеджерам з продажу не пізніше 15 числа місяця; начальнику економіки - за його запитом не пізніше 3 числа місяця - аналіз виручки від реалізації та рентабельність; комерційному директору - звіт про аналіз динаміки продажів щодня з 13:00 до 15:00 та звіт про виконання плану продажів в кінці планового періоду.

#### 5. Забезпечити обізнаність.

До застосування комплексу покращення: Копія готового плану продажів надавалася комерційному директорі у вигляді роздрукованої копії, при цьому документі з аналізу продажів не створювались взагалі.

Після застосування комплексу покращення : Тепер копії роздрукованого плану надаються не лише комерційному директору, а й керівникам відділу виробництва у 3х екземплярах. Результати аналізу продажів оформлюються у вигляді документу, після чого роздруковуються або передаються директорам за запитом в режимі реального часу, а саме в єдиній CRM-системі.

#### 6. Підвищити ефективність роботи керівників.

До застосування комплексу покращення : розробляючи план продажів, менеджери збирають дані та вручну вносять їх у документ, що займає багато їхнього робочого часу.

Після застосування комплексу покращення : менеджеру швидко та ефективно формує плани продажів та робить аналіз продажів.

Отже, можемо зробити висновок, що інформація, що необхідна для прийняття всіх управлінських рішень надходить своєчасно , а також знижується трудомісткість опрацювання економічної інформації.

Проведемо розрахунок економічної ефективності даної магістерської роботи з використанням методів дисконтування (табл. 3.2)

Таблиця 3.2 – Розрахунок витрат за оплату праці

| Показник                                           | Одиниця вимірювання | Значення |
|----------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Чисельність розробників                            | Люд.                | 1        |
| Годинна тарифна ставка                             | Грн.                | 380      |
| Фонд оплати праці                                  | Грн.                | 4560     |
| Трудомісткість                                     | Люд./год.           | 120      |
| Відрахування до позабюджетних фондів (30% від ФОП) | Грн.                | 13680    |

Складемо кошторис витрат на розробку, впровадження та обслуговування даного програмного проекту на підприємстві (рис. 3.3)

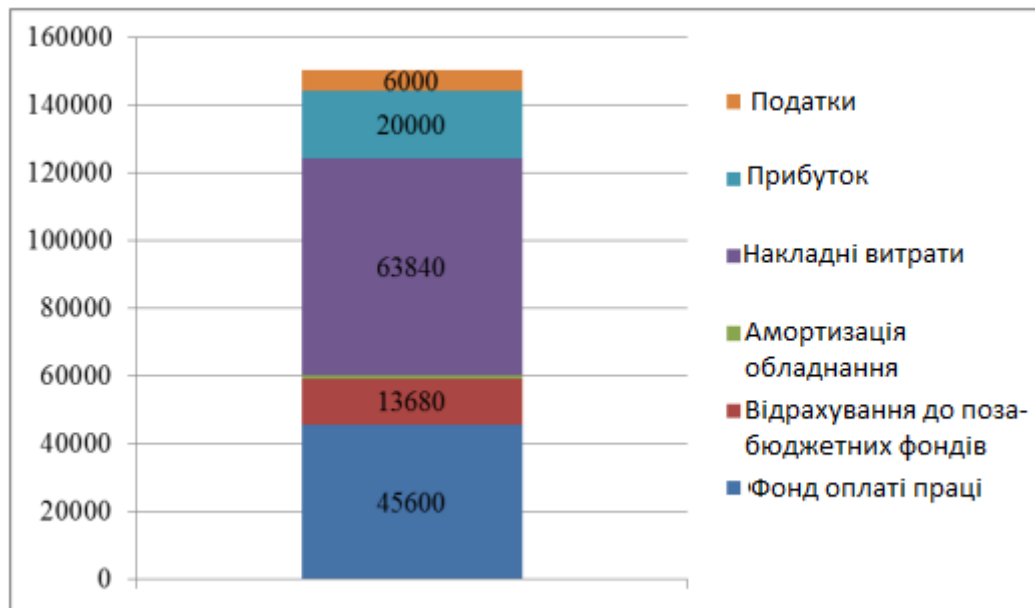


Рисунок 3.3 - Кошторис витрат за запропонованим проектом

Отже, впровадження та супровід проекту вимагає інвестицій у розмірі 150 120 грн. Пропонується взяти інвестором проекту – АТ «Райффайзен Банк». Термін інвестування – 3 роки, процентна ставка за кредитом – 10% річних.

Економічним ефектом буде мінімізація судових розглядів (в контексті ефективної операційної роботи в усіх галузях та відділах підприємства) за рахунок зменшення штрафних санкцій для постачальників, а також мінімізація санкцій за неякісне обслуговування споживачів. Середні розміри штрафів і доплат за останні п'ять років за даними АТ «Райффайзен Банк» досягали суми до 98 000 000 грн.

Перейдемо до розрахунку чистої наведеної вартості (NPV):

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - 1C \quad (3.1)$$

$$NPV = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 - 150120 = 93643 \text{ грн.}$$

Ми чітко бачимо, що  $NPV = 93\,646$  грн., однозначно більше 0. Тому проект являється вигідним.

Тепер розраховуємо кумулятивну вартість дисконтованого доходу (PV):

$$PV = \sum_k \frac{Pk}{(1+r)^k} - 1C \quad (3.2)$$

$$PV = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 = 243766 \text{ грн.}$$

Отже, розрахунок показав, що  $PV=243766$  грн.

Розрахуємо індекс рентабельності інвестицій (PI):

$$PI = \sum_k \frac{Pk}{(1+r)^k} / IC \quad (3.3)$$

$$PI = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 / 150120 = 1,62$$

Розрахунки показують, що якщо індекс прибутку більше 1, отже, таке вкладення є ефективним. Показники рентабельності інвестицій дозволяють ранжувати різні інвестиції на основі привабливості.

Індекс прибутковості описує дохід як одиницю витрат. В даному випадку вартість 1 грн. витрат еквівалентна доходу до 1,62 грн. , тому проект вигідний і перспективний.

Тепер розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту, іншими словами ставку дисконту, за якою  $NPV=0$ .

$$IRR=r, NPV=f(r)=0$$

Якщо:  $IRR > CC$ , то проект необхідно прийняти , оскільки  $CC=10\%$

$CC=10\%$  означає  $IRR=36\% > CC=10\%$

Можемо розрахувати термін окупності інвестицій (PP):

Період за який проект окупається - це період, протягом якого необхідно повернути початкову суму інвестицій інвестору. При розрахунку терміну окупності рекомендується враховувати часовий аспект, а саме дисконтований грошовий потік. Перевагою цього показника є простота розрахунку та отримання інформації про термін окупності проекту. Але ж недолік : не врахування грошового потоку після повернення інвестицій.

Термін окупності (PP) розраховується розподілом одноразових витрат за величину річного доходу, обумовленого ними.

$$PP = IC/P = 150120/98000 = 1,53 \text{ року.}$$

Проект вважається «небезпечним» та ефективним, якщо термін окупності маленький. Тому запропонований проект окупиться за 1,5 року і почне приносити прибуток підприємству.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що були змодельовані діаграми та схеми основних бізнес-процесів підприємства, де були знайдені помилки та проблеми на початкових стадіях і до наступного збою в технологічній системі. За допомогою запропонованої моделі системи автоматичного ( CRM-системного) управління підприємством значно покращиться економічна ефективність, контроль і планування всього бізнес-процесу на підприємстві ТОВ «Термінус».

## ВИСНОВКИ

На початку магістерської роботи було поставлено завдання покращити роботу бізнесу на підприємстві ТОВ «Термінус, методом підвищення ефективності управління бізнес-процесами, а також підвищити конкурентоспроможність на ринку та залучити нових клієнтів (споживачі).

Перша частина містить в собі теоретичні засади, сутність ефективного управління бізнес-процесів, аналізуються різні види та класифікації бізнес-процесів. А також розкриваються принципи й підходи до управління бізнес-процесами на методі реінжинірингу.

Другий розділ – це аналітична частина роботи, в якій наведена характеристика підприємства ТОВ «Термінус». В цій частині наведено опис методів роботи, виробництва та управління на підприємстві. Була проведена діагностика та розроблені діаграми діяльності. Виявлені основні проблеми в управлінні підприємством та слабкі місця в менеджменті. Зокрема у цьому розділі проведена організаційно-функціональна характеристика та вивчення підприємства для подальшого проведення роботи над інструментарієм удосконалення та впровадження методів для підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі, виявивши всі проблеми та слабкі сторони у бізнес-процесах підприємства ТОВ «Термінус», було з'ясовано, що на даному підприємстві не існує єдиної бази даних, а також корпоративної та інформаційної системи, що призводить до не оперативності та розлагодженої роботи підрозділів, а іноді навіть і до невиконання поставленої задачі. Підприємству рекомендується впровадити у роботу програму ERP «Менеджмент». Іншими словами впровадити в роботу підприємства CRM-систему, єдину базу для основних напрямів роботи. Система складається з модулів, які автоматизують, оптимізують та систематизують бізнес-процеси на підприємстві, що значно мінімізує роботу керівників, менеджерів, директорів та іншим робітникам, а також дозволяє приймати оперативні рішення щодо управління виробництвом. Також, ця система дозволяє слід-

кувати за всіма діями у реальному часі, вести переговори та приймати замовлення від клієнтів без черги та фіксувати всі індивідуальні вподобання, які автоматично передаються на наступний етап роботи. В системі автоматизована не тільки база реальних покупців, але й холодна база споживачів разом з клієнтами, яких можна реанімувати для нового продажу товару. В єдину базу входять весь електронний документообіг, який раніше вівся за ручним методом, та методом «в голові», що призводив до втрат та незадоволених клієнтів.

При впровадженні комплексної CRM-системи на підприємство буде чітка інформаційна прозорість для керівництва. Директора можуть побачити роботу, звітність, плани та документи у реальному часі, а також час виконання поставленої задачі, що проводиться автоматично та нагадую кожному робітнику про початок та завершення поставленої та конкретної задачі. Перебуваючи на своєму робочому місці кожен керівник/начальник будь-якого відділу можуть отримати необхідну йому інформацію з виробництва, постачання, фінансів, планів, роботи з клієнтами і т.ін. без єдиного запиту.

Адже ефективні управлінські рішення приймаються легко і просто коли перед очима, будь-якої миті часу є достовірна інформація.

Отже, впровадження системи сприятиме побудові раціональної схеми управління підприємством, виведення підприємства на новий рівень конкурентоспроможності та сприяння збільшення споживачів та прибутковості.

В результаті зробленої роботи було проаналізоване підприємство ТОВ «Термінус», змодельовані рисунки та таблиці роботи підприємства, в яких висвітлились основні помилки та проблеми на етапах, що ведуть до подальшого збою всієї системи процесу та всієї роботи підприємства. За допомогою запропонованих модулів до моделі «Менеджмент» та впровадження CRM-системи на підприємстві значно підвищиться економічна ефективність, контроль та планування всього бізнес-процесу.

Отже, можна зазначити, що мета даної роботи була досягнута, а вся поставлені задачі виконані у повному обсязі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.
2. Elliott, J. J. Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*. 2015. P. 973–981.
3. Чернобай Л. І., Дума О.І. Збірник наукових наук. *Економічний аналіз* : Тернопільський національний економічний університет. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.
4. Еліягу Голдратт, Джефф Кокс. Мета. Процес безперервного вдосконалення : пер. з англ. Ємельянової І. К.: Наш Формат. 2019. 448 с.
5. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета. 1997. 332 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf>
6. Биннер, Х. Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. Альпина Паблишер. 2010. 282 с.
7. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171-182. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan\\_2015\\_22\(2\)\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22(2)__25).
8. Каурова О. В., Ларионова А. А., Виноградова М. В. Менеджмент в сервисі /за ред. Платоновой Н. А. К.: Кронус. 2021. 248 с.
9. Соколовський С.А., Павлов С.П., Черкашина М.В., Науменко М.О., Грабовський Є.М. Управління якістю виробництва та обслуговування: Навчальний посібник. Харків. 2015. 187 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16283/1/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>

10. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190-197. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap\\_2013\\_2\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29).

11. Лапіна І. С. Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник /за ред. Лапіної І. С. для студентів вищих навчальних закладів. Одеса: Атлант, 2016. 313с.

12. Діденко Є. О. , Федоряк Р. М Актуальні проблеми менеджменту відходів в контексті забезпечення економічної безпеки України. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 23. С. 10-16.

13. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. С.Пт.:Санкт-Петербургский государственный университет, 2009. 214 с. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/hammer.pdf>

14. Таранюк Л.М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Суми: Сумський державний університет, 2015. 546 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/42507/6/diss\\_Taraniuk.pdf;jsessionid=4C5018FCE65121672BC004939329F995](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/42507/6/diss_Taraniuk.pdf;jsessionid=4C5018FCE65121672BC004939329F995)

15. Шук Дж. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности. М.: Альпина. 2017. 136 с.

16. Джефрі К. Лайкер. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди. К.: Наш Формат. 2017. 424 с.

17. Верн Гарніш. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків : пер. Махровська А. К.: Наш Формат. 2018. 328 с. URL:[https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%88%D1%82%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81.html?id=TJHLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=uk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books/about/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%88%D1%82%D0%B0%D0%B1%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81.html?id=TJHLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=uk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

18. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія. Як уникнути промахів у бізнесі : пер. Гнатовська І. К. : Наш Формат, 2018. 256 с.
19. Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Петренко Л.А. Управління ресурсами підприємства. К.:КНЕУ, 2014. С. 43-45;274-284.
20. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
21. Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності (для магістрів) : Навчальний посібник / за ред. К. В. Ковтуненко. К.: Національно-політехнічний університет, 2018. 505 с. URL: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9569/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82\\_%D0%97%D0%95%D0%94\\_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%92%D0%A1%D0%95\\_%D0%905.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/9569/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%97%D0%95%D0%94_%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%92%D0%A1%D0%95_%D0%905.pdf)
22. Фрідріх Глазл. Книга Конфлікт менеджмент. Довідник для керівників та консультантів : пер. Савченко Н. // АДЕФ-Україна. 2020. 528 с.
23. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента : пер. Вергина И. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 299 с.
24. Гарніш Верн. Характеристики масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків : пер. Махровська А. К.: Наш Формат, 2018. 328 с.
25. Кредісов А.І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Київ: Знання України, 2009. 516 с.
26. Скригун П.П., Семененко К.Ю., С.Б., Капінус Л.В., Крайнюченко О.Ф., Белова Т.Г. *Рекламний менеджмент*. Національний університет харчових технологій. Київ. 2019. 147с. URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/45.134.pdf>
27. Моргулець О. Менеджмент у сфері послуг. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Київ. Центр навчальної літератури, 2017. 383 с. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Oksana->

Morgulets/publication/309652346\_Management\_in\_services/links/581baabe08aeccc08aea8188/Management-in-services.pdf

28. Левченко М.О. Менеджмент безпеки. Київ: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2013. 406 с. URL: <http://portal.iapm.edu.ua/portal/media/books/209e592f1d3e4a30a868ab642f904f8b.pdf>

29. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією : пер. Кортун Р. К.: Наш Формат, 2018. 408 с.

30. Дорош М., Сахно Є., Ребенок А. Менеджмент сервісу. Теорія та практика. Навчальний посібник. Чернігівський державний інститут економіки і управління. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 328 с. URL: <https://st.cpto.rv.ua/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B0/1072.%20%D0%A1%D0%B0%D1%85%D0%BD%D0%BE%20%D0%84.%D0%AE.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%83%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf>

31. Апелло Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами : пер. Якубовської Г. К.: Фабула, 2019. 32 с.

32. Зінчук Т., Куцмус Н., Усюк Т. Нова світова економіка. Менеджмент, технології, стратегії. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 372 с.

33. Ден С. Кеннеді. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів : пер. Мухамедшина Т. К.: Фабула, 2019. 304 с.

34. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В. Виробничий менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2019. 424 с.

35. Основи менеджменту : Навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/41193/1/Managment.pdf>

36. Фінансовий менеджмент. Навчальний посібник / за ред. Школьника І.О., Кременя В. М. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 488 с.
37. Скібіцька Л., Щелкунов В., Сівашенко Т. Офісний менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 616 с.
38. Дудар В.Т., Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 336 с.
39. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. / за ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 336 с.
40. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент. Практикум. К.: Центр учбової літератури, 2016. 360 с.
41. Бутко М., Бутко І., Мурашко М. Менеджмент інноваційної діяльності. Навчальний посібник. / за ред. Бутко М. К.: Центр навчальної літератури, 2021. 496 с.
42. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник рекомендовано МОН України. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
43. Сьюзен Фовлер. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей : пер. Кузьменко Ю. К.: Наш Формат, 2018. 168 с.
44. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навчальний посібник . Львівська комерційна академія. К.: Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
45. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. К.: Фоліо, 2016. 191 с.
46. Луцька Н., Ладанюк А., Кишенько В., Власенко Л., Іващук В. Методи сучасної теорії управління. К.: Ліра-К, 2018. 368 с.
47. Філіппова С.В. Харічков С.К., Акулюшина М.О., Панченко М.О., Городецька Т.Б., Кобальчинська Є.О. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 176 с.
48. Ковтун Н. С., Літовченко Б. В. Історія вчень менеджменту. Практикум : навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 75 с.
49. Стан інвестиційної діяльності в Україні. Інформаційно-аналітичні

матеріали щодо інвестиційного клімату в Україні за 2017 рік. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=ukUA&tag=Стан%20інвестиційної%20діяльності%20в%20Україні>.

50. Крамської Д. Ю. Обґрунтування методів оцінки розвитку виробництва і ефективності інвестицій. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2016. № 48(1220).С. 50-57.

51. Гладка Д.О. Методики аналізу ефективності інвестиційної діяльності. Матеріали XLVI Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету (22–24 березня 2017 р.). URL: [file:///C:/Users/Игорь/ Downloads/1852-6632-1-PB.pdf](file:///C:/Users/Игорь/Downloads/1852-6632-1-PB.pdf).

## Додаток А

Декану факультету економіки та менеджментуОлейнікову О.А.Студентки групи МБАЗм-20Лепської Р.О.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент

## З А Я В А

Прошу затвердити тему дипломної роботи

Управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві  
і призначити науковим керівником д.е.н., проф. Попову О.Ю.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

Згода наукового керівника

дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата) (П.І.Б.)

Висновок кафедри

\_\_\_\_\_  
Тему дипломної роботи затвердити. Приказ № 78  
від “11” 02 2022 рокуЗавідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, дата) (П.І.Б.)О.Ю.Попова

## Додаток Б

## Перелік зауважень щодо оформлення роботи

| Означення документа | Документ | Умовна відмітка | Зміст зауваження |
|---------------------|----------|-----------------|------------------|
|                     |          |                 |                  |

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_