

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

САВИЦЬКИЙ Олександр Анатолійович

**Удосконалення адміністрування ключових
бізнес-процесів компанії. / Improving the
administration of the company key business
processes**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
О. А. Савицький

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, І. О. Демків

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Сутність та об’єктивна необхідність управління бізнес-процесами	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання бізнес-процесів компаній.....	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ.....	26
2.1. Аналіз підходів до оцінки результативності управління бізнес-процесами компанії	26
2.2. Оцінювання результативності основних бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту досліджуваного підприємства	36
2.3. Оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення адміністрування ключових бізнес-процесів компанії	48
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ	58
3.1. Концептуальні засади удосконалення бізнес-процесів досліджуваного підприємства.....	58
3.2. Шляхи вибору стратегії управління бізнес-процесами підприємства	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. Високодинамічне зовнішнє середовище має значний вплив на бізнес-процеси будь-якої компанії. У цих умовах необхідно сформувавши інтегровану систему управління, яка повинна базуватися на принципах адаптації бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища, що дозволить досягти основних бізнес-цілей компанії. Розробка такої системи управління повинна здійснюватися за допомогою сучасних аналітичних технологій, які дозволяють приймати рішення про управління бізнес-процесами з урахуванням виробничих і господарських особливостей компанії.

Для досягнення цієї мети велике значення має створення оптимальної корпоративної структури. Іншими словами, стратегічний менеджмент і раціональна структура управління є фундаментом, сучасною парадигмою управління всією компанією. Тому найбільш актуальним завданням менеджменту на сьогоднішній день є визначення напрямків оптимізації управління бізнес-процесами в компанії.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Теоретико-методологічні аспекти визначення сутності бізнес-процесів, принципи їх моделювання, визначення ефективності та методи оптимізації були додані до робіт таких вчених, як Харінгтон Ю., Андрейчиков О.О., Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л.Д., Клепікова О.А., Климчук М.М., Ковшова І.О., Корцаченко О.В., Маслянюк П.П., Костіна О.М., Кунаєв А.Ю., Лисенко О.А., Соколова Л.В., Тарасова О.О., Тарасюк М.В. Аналіз даних, що містяться в публікації, дозволяє зробити висновок про відсутність єдиної думки щодо методології управління бізнес-процесами. Тому необхідно систематизувати новітні наукові дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів адміністрування ключових бізнес-процесів компанії. Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- висвітлити сутність та об’єктивну необхідність управління бізнес-процесами;
- дослідити методичні підходи до оцінювання бізнес-процесів компаній;
- проаналізувати підходи до оцінки результативності управління бізнес-процесами компанії;
- оцінити результативність основних бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту досліджуваного підприємства;
- оцінити інформаційно-аналітичне забезпечення адміністрування ключових бізнес-процесів компанії;
- обґрунтувати концептуальні засади удосконалення бізнес-процесів досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати шляхи вибору стратегії управління бізнес-процесами підприємства.

Об’єктом дослідження є процес адміністрування ключових бізнес-процесів компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти управління бізнес-процесами компанії.

Методи дослідження ґрунтуються на загальнонаукових методах і спеціальних методах пізнання, роботах вітчизняних і зарубіжних вчених з досліджуваної проблеми. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань, визначених у роботі, було використано низку загальних та конкретних наукових методів і прийомів дослідження: спостереження, вибірка та кластеризація, логічне узагальнення та порівняльний аналіз і синтез, експертна оцінка та класифікація, графічний та матричний методи.

Інформація, надана дослідженням, ґрунтується на спеціалізованій монографічній науковій літературі, нормативно-правових актах, а також інформаційно-аналітичних документах щодо діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані в публікації рекомендації щодо вдосконалення управління основними бізнес-процесами компанії можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Бродвей-Хуст» і

використані компаніями в суміжних видах діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та об'єктивна необхідність управління бізнес-процесами

Світовий досвід свідчить, що динамічний розвиток ринку товарів і послуг, постійні зміни зовнішнього середовища виробничих відносин і загострення конкуренції вимагають пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств характеризуються особливою увагою до процесно-орієнтованого підходу до управління. Управління бізнес-процесами компанії – актуальна тема сьогодення. З цієї причини ми помічаємо зростаючу роль у використанні та впровадженні сучасних методів удосконалення бізнес-процесів компанії.

У сучасних компаніях, які використовують процесно-орієнтований підхід до управління, актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також вибору методів оцінки їх ефективності. Сучасний менеджмент не обходиться без використання спеціальних прийомів і концепцій, так як вони допомагають менеджерам приймати раціональні рішення і прогнозувати результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами в компаніях проводиться оцінка і моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей компанії.

Бізнес - це глобальна система, в якій існує безліч взаємопов'язаних процесів, що визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Але стани, в яких опиняється система, викликані певними діями, що впливають з процесу. Держави, в свою чергу, провокують інші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюжку процесу. Ресурси, задіяні в процесі, трансформуються і набувають іншої форми.

«Процеси, що відбуваються всередині компанії, являють собою послідовні функціональні ланцюжки, які пов'язані між собою і від яких безпосередньо

залежить загальний стан всієї системи підприємства» [20].

Кожна система має свої специфічні характеристики, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на різного роду дії. Це зумовлює необхідність використання певних підходів у процесі управління операційною системою, а саме: системного, ситуативного, функціонального тощо.

«Процесний підхід до управління системами стає все більш популярним. Головною його перевагою є пряма орієнтація продукції або послуг, що генеруються компанією, на клієнта» [20].

Процесний підхід полягає в розгляді всієї діяльності компанії як мережі інтерактивних процесів, що відбуваються в рамках організаційної структури компанії і виконують мету її існування.

«Застосування процесного підходу в управлінні бізнесом передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Термін - це бізнес-процес, який хоч і не отримав нормативного тлумачення, але є найбільш поширеним» [20].

У широкому сенсі під бізнес-процесом розуміють «структуровану послідовність дій, спрямованих на здійснення розглянутого виду діяльності на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта діяльності» [14].

Бізнес-процес - це «сукупність різних видів діяльності, в яких один або кілька ресурсів використовуються «на вході і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача» [19].

Деякі автори розглядають бізнес-процес як ряд внутрішніх етапів (видів) діяльності, спрямованих на створення продуктів, які потрібні замовнику і вартість яких, довговічність, сервіс і якість яких задовольняють споживача.

Бізнес-процеси організації неоднорідні. По суті, «організаційна діяльність - це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які відображають реалізацію окремих функцій організації» [20].

Сьогодні поняття бізнес-процесу не нове. У сучасних наукових публікаціях намагаються дати більш широке і повне визначення бізнес-процесів. Однак думки дослідників не завжди збігаються (табл. 1.1).

Виходячи з цих підходів до визначення поняття, можна зробити висновок, що «бізнес-процеси - це сукупність внутрішніх по відношенню до компанії заходів, орієнтованих на створення продуктів, вартість і якість яких відповідають потребам споживачів» [20].

Таблиця 1.1

Методи визначення терміна «бізнес-процес»

Автори	Визначення
Біннер Х.	Система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Дейвенпорт Т., Шорт Дж.	Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»
Чорнобай Л. І., Дума О. І.	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід

Примітка. Сформовано за [38; 5]

Після теоретичного аналізу відомих визначень необхідно констатувати, що процес, як об'єктивна сутність зміни стану чого-небудь, може відноситися до різних систем, які не обов'язково є економічними, і що бізнес-процес набуває яскраво вираженого економічного змісту. Тому доцільно використовувати цю категорію при застосуванні процесного підходу до управління.

Таким чином, бізнес-процес являє собою серію послідовних бізнес-операцій, керованих так званим «власником» - працівником, який відповідає за його проведення і результати шляхом використання вхідних даних (сировини, матеріалів, інформації і т.д.), використання наявних у нього ресурсів (персоналу, обладнання, технологій, інфраструктури і т.д.) і перетворення їх у вихідні дані (готова продукція, інформація, документація тощо) – результати бізнес-процесу, здійснюваного споживачем. Для управління бізнес-процесом «власник» повинен отримувати зворотний зв'язок про хід його реалізації і зворотний зв'язок від

споживачів (замовників) бізнес-процесу. Крім того, керівництво компанії повинно отримувати регулярні звіти про хід бізнес-процесу.

Слід додати, що бізнес-процес має постачальників і споживачів, з якими він взаємодіє. Це можуть бути інші бізнес-процеси компанії, фізичні та юридичні особи. Реалізація принципів управління процесами ґрунтується на присвоєнні та групуванні бізнес-процесів, які визначаються галузевою приналежністю господарюючого суб'єкта.

Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів. Однією з найбільш поширених в діловій практиці є концепція, запропонована вченими Л. І. Чернобаєм і О. І. Думою. За його словами, бізнес-процеси поділяються на такі види [57, с. 177]:

- «основні бізнес-процеси, що становлять додану вартість продукту (послуги); створити цінний для замовника товар (послугу); такий результат, такі споживчі якості, за які замовник готовий платити гроші, прагнучи отримати прибуток;
- асистенти бізнес-процесів для надання внутрішніх продуктів і послуг, необхідних бізнес-одинацям; забезпечувати роботу інфраструктури компанії;
- процеси розвитку бізнесу, спрямовані на отримання довгострокового прибутку; не забезпечувати організацію повсякденної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в майбутньому;
- процес управління попередніми трьома групами» [57].

«При цьому більш детально розглядається класифікація бізнес-процесів за основними групуючими ознаками в роботі О.М. Загородної та В.М. Серединської. Схематично вона показана на рисунку» 1.1 [22].

Розглянемо докладніше згаданий вище рейтинг. Виходячи з їх ефективності, бізнес-процеси поділяються на основні процеси; обслуговування; управління та розвиток.

Слід зазначити, що основні бізнес-процеси спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт і надання послуг, що підвищує цінність для споживача (доставка, виробництво, продаж) і становить дохід компанії. Технічне

обслуговування, необхідне для роботи основних установок, не створює цінності, а тягне за собою витрати (охорона праці, охорона навколишнього середовища, енергопостачання тощо). Бізнес-процеси також сприятливі, оскільки охоплюють усі функції корпоративного управління в цілому як бізнес-систему (кадрове, фінансове та бухгалтерське забезпечення компанії тощо). Процеси розвитку бізнесу, які також мають сервісний характер, пов'язані з удосконаленням діяльності компанії (аналізом і вдосконаленням бізнес-процесів).

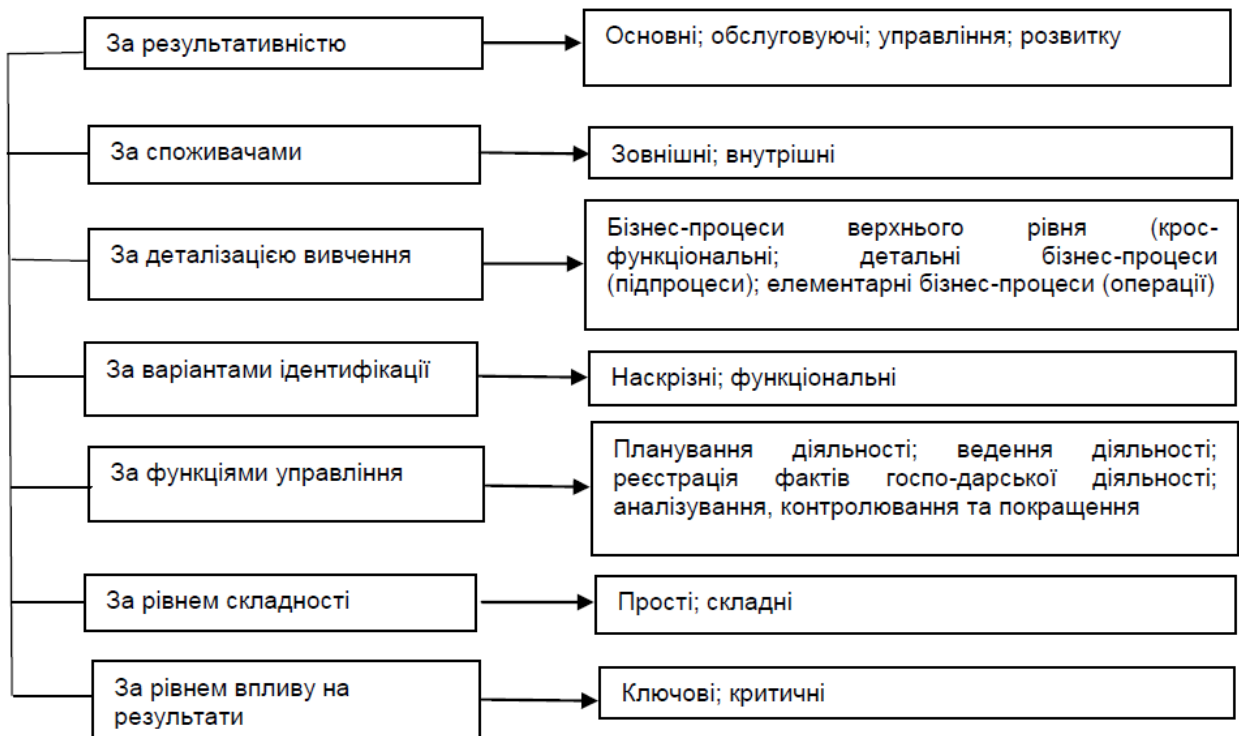


Рис. 1.1. Класифікація бізнес-процесів на підприємстві

Примітка. Сформовано за [22]

Якщо «вхід» і «вихід» бізнес-процесу знаходяться за межами компанії, то він називається зовнішнім, а бізнес-процеси, замовники і виконавці якого знаходяться всередині компанії, - внутрішніми.

Залежно від рівня деталізації дослідження розрізняють: бізнес-процеси вищого рівня; локладні; початкі.

Високорівневі бізнес-процеси (або крос-функціональні процеси) відображають всі свої функції, не розбиваючись на окремі підпроцеси. Будівельними блоками високорівневих бізнес-процесів є детальні підпроцеси

або бізнес-процеси, які є частиною функцій, пов'язаних зі створенням ваших результатів. Підпроцеси мають свої атрибути, але вони спрямовані на досягнення цілей основного бізнес-процесу компанії. Деталізовані бізнес-процеси, навпаки, складаються з базових, тобто окремих, операцій, які не здатні самостійно досягти кінцевих результатів і не підлягають поділу. Окремі операції (функції) найнижчого рівня декомпозиції діяльності підприємства виконують окремі працівники.

Слід визнати, що результатом диверсифікації історичного управління в даний час є процесний підхід до управління. Як ми вже згадували, науковою основою такого підходу є концепція бізнес-процесів як елемента спрямованої організаційної діяльності, спрямованої на досягнення корисного для компанії результату. Слід зазначити, що будь-який «бізнес-процес слід розглядати як механізм отримання додаткової вартості, тобто в результаті виготовляється продукція, що задовольняє видимі і невидимі потреби покупців, приносячи таким чином дохід компанії» [20].

Однак необхідно подбати про те, щоб кількість додаткової вартості не перевищувала величину споживної вартості. Встановлення співвідношення між надлишком і вартістю для споживача є необхідною умовою функціонування бізнесу. Практика показує, що дебати щодо забезпечення якості та підвищення якості продукції загострюються. Слід зазначити, що з мікро- та макроекономічних позицій раціональніше розглядати якість бізнес-процесів компанії.

Ми погоджуємося з тезою вченого О. М. Ходаківського про те, що основними характеристиками якості бізнес-процесів підприємства є:

- «оперативність (час бізнес-процесу);
- ефективність (скорочення часу і витрат);
- адаптивність (чуйність до змін у навколишньому середовищі);
- Антиципація (оптимальне співвідношення ціни і якості)» [56, с. 61].

На нашу думку, зосередження уваги менеджерів на якісному управлінні бізнес-процесами з урахуванням особливостей компанії забезпечить її успіх на

ринку, забезпечить конкурентні переваги та створить необхідні умови, які, одним словом, складають економічне «здоров'я» компанії. «Ефективність бізнес-процесів компанії визначається шляхом агрегування і порівняння результатів руху товарів і загальних економічних вигод, які приносить активна діяльність і позиціонування компанії на нішевому ринку з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат» [19]. Ефективність залежить від ринків збуту, які, в свою чергу, впливають на обсяги продажів, середній рівень цін, обсяг продажів і загальний прибуток.

З огляду на це, система управління ефективністю дозволяє оцінити стратегічні цілі, а потім і ефективність всіх бізнес-процесів компанії по відношенню до поставлених цілей і контролювати процес їх досягнення. «За ефективність кожного бізнес-процесу відповідає власник процесу, який звітує перед радою директорів» [20]. До його навичок входить створення індикаторів для оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за перебіг процесу та результати його діяльності. «Одним з інструментів управління є розробка і впровадження комплексних показників для оцінки ефективності бізнес-процесів компанії, що описують всі види діяльності» [20]. Велика кількість показників підвищує складність розрахунків, з одного боку, і рівень інформованості керівництва - з іншого. Однак на практиці вибір показників ефективності є дуже індивідуальним аспектом, і загального алгоритму їх виявлення наразі не існує.

Вважаємо за необхідне розглянути алгоритм вибору індикатора для оцінки бізнес-процесів, який включає в себе вісім послідовних кроків:

1. «Аналіз ринку та конкуренції.
2. Виявляти потреби клієнтів і визначати стратегічні цілі компанії.
3. Вибір і класифікація бізнес-процесів.
4. Регулювання бізнес-процесів.
5. Ідентифікація бізнес-процесів.
6. Визначення ключових характеристик бізнес-процесу.
7. Координація бізнес-процесів у всіх відділах.

8. Підбір показників для оцінки ефективності бізнес-процесів» [19].

При визначенні показників оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства необхідно враховувати специфіку даного виду діяльності, наприклад, його дуалістичний характер (на макроекономічному рівні – функція посередника для передачі продукції від виробника до споживача; на мікроекономічному рівні підприємство розглядається як економічна одиниця).

«Також доцільно звернути увагу на основні групи факторів, які впливають на ефективність бізнес-процесів компанії. Угрупування цих факторів, запропоноване вченим В. В. Демиденком, наведено в таблиці 1.2» [17].

Таблиця 1.2

Фактори, що впливають на ефективність бізнес-процесів

Об'єктивні чинники впливу	Суб'єктивні чинники впливу
Вектори державного регулювання	Фінансово-економічні аспекти
Рівень конкурентоспроможності	Рівень цін на матеріали, ресурси
Політична ситуація в країні	Обсяг ресурсів, які трансформуються в результати
Демографічні показники	Кількість функціональних працівників
Ринок збуту	Якість продукції
Рівень інфляції	Автоматизація процесів і інформаційне забезпечення
Реальні доходи населення	Рівень техніки і технології
Сезонність попиту	Система мотивації і заохочення
Конкурентні переваги підприємства	Кваліфікація персоналу

Примітка. Сформовано на основі [17]

«Аналіз цих факторів є обов'язковою умовою для оцінки показників ефективності бізнес-процесів компанії, оскільки сучасне, динамічне та багатогранне бізнес-середовище впливає на діяльність компанії» [17]. Компоненти, з яких складаються фактори зовнішнього середовища, динамічно структуруються і визначаються відповідно до ситуації. Фактори внутрішнього середовища впливають на потенціал компанії і визначають можливості, які гарантують її пріоритети.

Деякі автори, зокрема Демиденко В.В., пропонують для оцінки впливу факторів на бізнес-процеси їх групувати в розрізі таких груп: «соціальні,

технологічні, економічні та політичні групи» [18, с. 99]. Ми вважаємо, що така консолідація є достатньо обґрунтованою.

З одного боку, фактори зовнішнього середовища формуються з викликів і тенденцій розвитку тієї чи іншої галузі, а з іншого - впливають на фінансово-економічне становище системи підприємства, що відбивається на активізації бізнес-процесів окремих підприємств.

В результаті огляду наукової літератури було виявлено ряд кількісних та якісних показників (індикаторів) для оцінки ефективності бізнес-процесів. Його повсюдним показником є прибутковість, оскільки результат обмінюється на гроші споживачів. Оцінка ефективності бізнес-процесів компанії на основі цих технічних характеристик передбачає всебічний аналіз діяльності компанії, що дозволяє керівнику зрозуміти ефективність своєї діяльності на всіх етапах її життєвого циклу.

Досягнення «бажаної синергетичної взаємодії між корпоративною стратегією та фінансовими цілями є одним із напрямків стратегічного управління як підсистеми корпоративного управління в цілому» [20]. Ми вважаємо, що в даному випадку система збалансованих показників є цілісним методом діагностики та управління ефективністю бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє раціонально використовувати час, коли мова йде про опис взаємозв'язку між результатами бізнес-процесів і витратами на їх проведення. Таким чином, система збалансованих показників робить всю стратегію компанії прозорою для всіх учасників процесу управління і оптимізує прямі і непрямі витрати.

Слід зазначити, що проблеми управління бізнес-процесами в компанії стоять гостро, якщо на певному етапі її розвитку регулярно з'являються помилки у взаємодії відділів, керівників і співробітників, що істотно позначається на ефективності самої організації.

Формування управлінських рішень здійснюється на основі результатів аналітичної обробки інформації, що передбачає проведення досліджень технології реалізації бізнес-процесів, структури та встановлення взаємозв'язків

між компаніями.

1.2. Методичні підходи до оцінювання бізнес-процесів компаній

При управлінні бізнес-процесами досить важливо вміти оцінювати та аналізувати бізнес-процеси. Цей процес протікає в кілька етапів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи оцінки управління бізнес-процесами

Примітка. Сформовано за [30]

Певний алгоритм оцінки управління бізнес-процесами компанії складається з шести кроків. Насамперед необхідно провести діагностику системи компанії. Після отримання якісних і кількісних показників ефективності управління виявляються проблемні місця і аналізуються потенційні можливості компанії для поліпшення власної діяльності наявними ресурсами. На цих етапах використовується ряд аналітичних інструментів для прийняття раціональних

управлінських рішень щодо моделювання та вдосконалення бізнес-процесів.

Найбільш поширені аналітичні методи, що використовуються на підприємствах для оцінки та аналізу бізнес-систем. До таких засобів належать такі методи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналітичні інструменти для оцінки бізнес-процесів

Інструменти	Призначення
Діаграма Ісікави	Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-систем; визначаються фактори впливу на результати та витрати
«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності
ABC	Дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення.
Аналіз на основі показників КРІ	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня

Примітка. Сформовано за [28, с.66]

«Використання цих інструментів дає можливість мати цілісне уявлення про бізнес-процеси, своєчасно виявляти прогалини, які необхідно усунути, і сильні сторони компанії, що дозволяє розвивати бізнес-процес далі» [28].

Метою моделювання бізнес-процесів є формалізація та візуалізація бізнес-системи. Це можна зробити дослівно, таблично і символічно [35, с. 317]. Найбільш ефективною є графічна форма, так як вона більш зручна для аналітичної обробки інформації. Сформовані моделі повинні відображати структуру бізнес-системи компанії, детальний опис бізнес-процесів, їх взаємозв'язку і принципу роботи.

Нижче наведена спрощена графічна модель системи підприємства (рис. 1.3).

З цього рисунка видно, що процесний підхід орієнтований на споживача. Саме споживачі формують попит на товари і послуги певного виду, якості та

кількості. У зв'язку з виконанням вимог підприємства працюють, а отже, бізнес-система повинна бути побудована з урахуванням цих вимог. При цьому важливим стає кінцевий результат діяльності компанії. Однак для досягнення очікуваних результатів керівники підприємств повинні проектувати бізнес-процеси таким чином, щоб ці результати досягалися максимально ефективно і в інтересах компанії. Для цього важливо управляти бізнес-процесами. Цей процес повинен відбуватися від управління бізнес-ресурсами до управління результатами.

Проміжним етапом є управління бізнес-процесами, тобто їх механізмом. Кожен процес повинен бути регламентований, спланований і забезпечений необхідними передумовами для його функціонування. Зокрема, необхідно визначити, хто відповідає за процес, необхідні операції, завдання кожного з учасників бізнес-процесу, параметри входів і виходів.

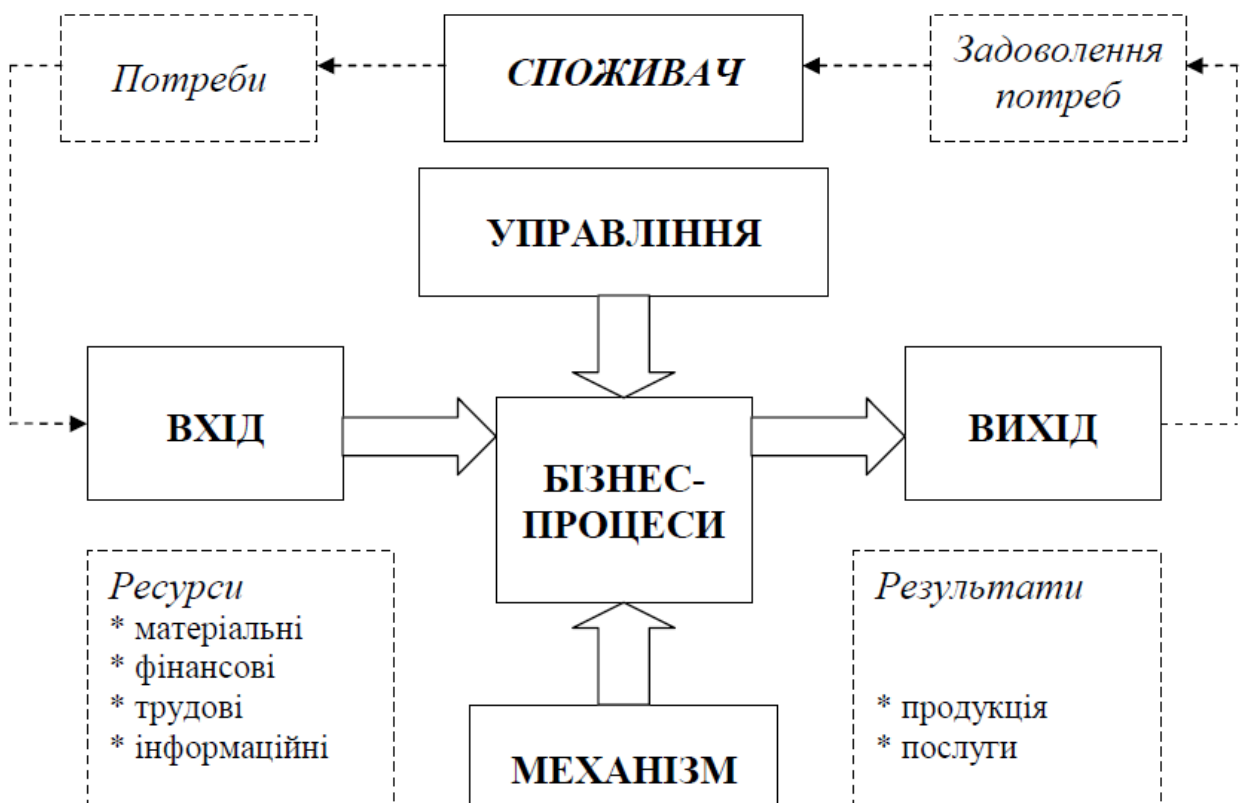


Рис. 1.3. Спрощена модель бізнес-процесів згідно з IDEF

Примітка. Сформовано за [49, с.136; 19, с. 33]

Таким чином, елементи моделі утворюють функціональний будівельний блок. Так як кожен з процесів має своє призначення і функції, то вони складаються з різних елементів функціонального блоку. Найважливішими елементами є [19, с.33]:

- «управління (засоби контролю, такі як стандарти, інструкції та інші нормативні документи);
- ресурси, необхідні для реалізації бізнес-процесів;
- продукція (результат процесу, який може бути ресурсом для наступного процесу, або готовий продукт, що продається споживачам для задоволення їхніх потреб)» [19].

Кожен з елементів відіграє важливу роль і є її невід’ємною частиною. Розробка окремого бізнес-процесу робиться з урахуванням необхідності навчання цих елементів. В цілому, «розробка бізнес-процесів є складним і трудомістким завданням, що складається з таких кроків, як» [25, с.259]:

- «визначити мету бізнес-процесів;
- визначати межі бізнес-процесів;
- виявлення учасників бізнес-процесів;
- визначення потреб у ресурсах;
- розробка системи оцінки бізнес-процесів;
- створення діаграми бізнес-процесу;
- розробка пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів;
- підготовка переліку та оформлення структури документа» [25].

Рішенням цієї складної проблеми в сучасних компаніях є моделювання бізнес-процесів за допомогою інформаційних систем і спеціальних стандартів. Користувачі спеціальних програм і стандартів мають можливість управляти виконанням окремих кроків, отримувати доступну інформацію про поточний стан бізнес-процесів, виконувати їх моделювання.

Методи моделювання бізнес-процесів еволюціонували разом з розвитком підходу і технології ІТ-процесів. Класично цей процес можна розділити на наступні етапи [24, с. 59]:

Для моделювання бізнес-процесів були реалізовані прості графічні методи у вигляді блок-схем, діаграм наближення.

Моделювання бізнес-процесів проводилося на основі спеціальних методів, таких як SADT, IDEF і DFD.

«Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) базується на класичних принципах проектування структурних систем, методології навчання програмному забезпеченню та побудові інформаційних систем» [35, с.317; 24, р. 29].

Згодом було розроблено стандарт IDEF (Icam DEFinition, Icam – Integrated Computer Aided Manufacturing). Цей стандарт базується на методології аналізу системи SADT. Це дозволило своєчасно побудувати логічну систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, врегулювати діяльність і своєчасно виявити такі недоліки, як дублювання зусиль і відсутність регламентованого механізму» [49, с. 173].

На практиці активно використовуються «позначення DFD (Data Flow Diagramming), які призначені для опису потоку інформації про будь-який процес, що перетворює свої вихідні дані в дані про результат і роботу співробітників» [35, с. 318].

Третій етап пов'язаний з дослідженнями М. Хаммера і Д. Чампі в книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі». «Дослідники запропонували дві моделі бізнес-процесів: як це є (як є) і як має бути (бути)» [24, с. 59].

Ця модель дозволяє оцінити ефективність поточної моделі (як є), виявити проблеми, розбіжності та загрози для кожного з бізнес-процесів, а також створити нову модель (цільову модель). «Реальна» і «цільова» функціональна модель може бути побудована з використанням методології SADT, сімейства стандартів IDEF та інших сучасних методів, що використовуються в бізнесі» [19, с.34].

«ARIS підтримує чотири основні типи моделей: організаційні, функціональні, інформаційні та управлінські моделі. Основною бізнес-моделлю

ARIS є Event-Driven Extended Process Chain (eRPC). Програма дає можливість перевірити відповідність моделі, створеної за методологією SAP (система являє собою набір модулів, які працюють за клієнт-серверною технологією) і перевірити відповідність стандартам ISO» [51].

«Ці інформаційні системи мають ряд функцій, програмних модулів, необхідних для контролю та автоматизації різних видів підприємницької діяльності» [51, с. 272]. Організації та підприємства почали розробляти «стандартні мови та методології (наприклад, OASIS створила специфікації ebXML та BPEL, а також різні стандарти для веб-сервісів на основі XML та електронного бізнесу; OMG розробила графічну мову програмування UML; W3C створив специфікації XML, технології веб-сервісів та багато інших)» [24, с. 59].

«Багато сучасних методів моделювання бізнес-процесів засновані на SDAA і сімействі стандартів IDEF. Стандарт BPMN найкраще підходить для навчання та аналізу більш-менш складних нормативних актів. Система умовних позначень (позначень) в даному стандарті використовується для простого і доступного моделювання бізнес-процесів бізнес-аналітиками» [5, с. 261].

Методи вдосконалення бізнес-процесів можна розділити на два класи залежно від тривалості впровадження та ступеня зміни бізнес-процесу. Розрізняють короткострокові і довгострокові методи (рис. 1.4).

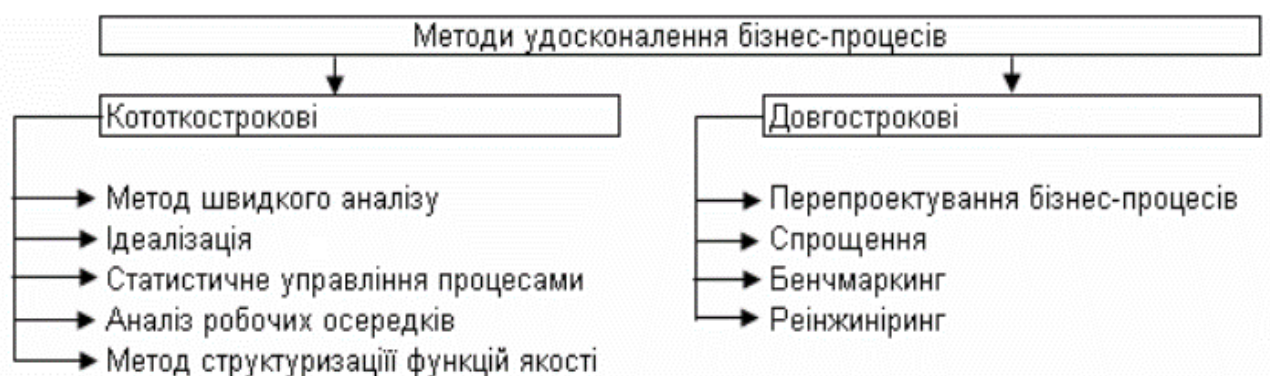


Рис. 1.4. Методи вдосконалення бізнес-процесів

Примітка. Сформовано автором

Метод експрес-аналізу заснований на виявленні проблем, що виникають в ході реалізації окремих бізнес-процесів за участю групи експертів, пошуку і

аналізі рішень виявлених проблем і швидкому впровадженні заходів щодо їх поліпшення.

Методологія ідеації бізнес-процесу базується на методі ідеальної системи, який широко використовується в рамках системного підходу, який полягає в спробі розробити оптимальні бізнес-процеси. Після розробки необхідно виділити лише ті напрямки, які не можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці.

Основним завданням статистичного управління бізнес-процесами є виявлення факторів, що впливають на їх ефективність, і класифікація їх на дві групи: фактори, що викликають хронічні коливання в бізнес-процесі; Фактори, що викликають спорадичні коливання.

Метод структуризації функції якості дає можливість визначити взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення, а також проаналізувати обрані зв'язки. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званий «Будинок якості»), в якій збираються результати дослідження бізнес-процесів.

Під редизайном бізнес-процесів розуміють метод удосконалення, заснований на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів, і передбачає не створення принципово нової версії цього бізнес-процесу, а перетворення існуючого процесу в ту форму, яка максимально відповідає стратегічним цілям компанії.

«Бенчмаркінг – це вдосконалення, яке спрямоване на пошук, оцінку та вивчення найкращих прикладів діяльності конкурентів. Бенчмаркінг менш витратний і менш ризикований, але його можна використовувати тільки в тому випадку, якщо компанія має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх компаній, що не завжди реалізується на практиці» [20].

Реінжиніринг - це «фундаментальне і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значного поліпшення ключових показників ефективності. При такому підході можна по-новому поглянути на мету бізнес-процесу і повністю ігнорувати існуючий бізнес-процес і структуру бізнесу» [3].

Ризик реінжинірингу досить високий, але передумови провалу криються не в таємниці реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення. Ризик реінжинірингу досить високий, але передумови провалу криються не в таємниці реінжинірингу, а в порушенні правил його проведення.

Ключем до стратегії управління реінжинірингом є уникнення загальних помилок. При виконанні реінжинірингу часто виникають такі типові помилки. Компанія намагається вдосконалити існуючий процес, а не переосмислити його. Це найсерйозніша помилка, хоча і зустрічається досить часто. Не досягнувши бажаних результатів, майстри починають використовувати різноманітні методики, спрямовані на поліпшення діяльності компанії, але, як правило, їх не влаштовують результати. Але через те, що вони зазнали невдачі з іншими вдосконаленнями, компанії традиційно уникали радикальної перебудови своєї діяльності. Консерватизм обумовлений тим, що існуючі процеси зрозумілі і підкріплені відповідною інфраструктурою. Тому здається, що часткове поліпшення старих запасів є більш безболісним і безпечним способом. Таким чином, для більшості компаній основною умовою невдачі реінжинірингу є прагнення до часткових поліпшень, а не до радикальної реструктуризації запасів.

Безсистемний підхід. Компанії зосереджуються лише на редизайні інвентарю, а все інше ігнорують. Реінжиніринг викликає важливі конфігурації в таких областях, як дизайн роботи, організаційні структури, системи управління та оцінки. Традиційно навіть керівники, зацікавлені в кардинальному перегляді заходів, уникають всіх необхідних конфігурацій.

Неправильна оцінка рівня корпоративної культури. Для того, щоб команда успішно виконувала перероблені процеси, вона повинна мати мотивуючі передумови, і недостатньо знайти новий процес, необхідно, щоб лідери формували і впроваджували новітні системи цінностей і переконань. Іншими словами, менеджери зобов'язані піклуватися не тільки про те, що відбувається на робочих місцях художників, але і про те, що відбувається в їх голові.

Непоследовність у розвитку інновацій. Це швидке завершення реінжинірингу та обмежена постановка проблеми. Значні результати

досягаються лише за великих амбіцій з боку керівництва компанії.

Досвід показує, що компанії часто відмовляються від редизайну при перших кількох проблемах. І навіть позитивні результати іноді не мотивують керівництво закріплювати новітні моделі поведінки співробітників, щоб забезпечити умови для комфортної роботи співробітників в найсучасніших умовах. Реінжиніринг неефективний, якщо сфера застосування обмежена або завдання занадто вузько визначене.

Нераціональний поділ праці для розвитку інновацій. Спроби редизайну не зверху вниз, а знизу вгору неефективні з двох причин.

Перша причина полягає в тому, що менеджери цих рівнів не мають тієї широти погляду на діяльність компанії, яка необхідна для реінжинірингу. Їхній досвід в основному обмежується знанням функцій, які вони виконують у власному підрозділі. Як правило, вони краще за інших розуміють вузькі труднощі власного підрозділу, але їм складно бачити весь процес і розпізнавати його слабкі сторони. Менеджери середньої та нижчої ланки успішно вносять часткові покращення, але не реорганізують їх. Друга причина полягає в тому, що бізнес-процеси виходять за організаційні кордони, тобто межі відділів, тому керівники нижчої та середньої ланки не мають достатньо повноважень, щоб наполягати на трансформаційних діях. Крім того, радикальні трансформації існуючого процесу можуть привести до зниження впливу і авторитету конкретного менеджера середньої ланки.

Недостатня кількість ресурсів для інновацій. Значне підвищення ефективності діяльності компанії, що є наслідком реінжинірингу, нереальне без значних вкладень у програму його реалізації.

Плануйте, коли почнеться мотивація. Шанси на успішний редизайн помітно зменшуються, коли стає зрозуміло, що генеральний директор компанії піде у відставку через один-два роки. І справа тут не в тому, що йому байдуже майбутнє компанії або в тому, що він недостатньо старанний, а в тому, що реінжиніринг обов'язково передбачає конфігурації в структурі компанії і системах управління, і генеральний директор може не захотіти брати на себе

зобов'язання, які тиснуть на його спадкоємця.

Спроба реорганізації, не порушуючи прав інших, не може привести до позитивного результату. Оскільки догодити всім нереально, доведеться відкласти реінжиніринг або зробити лише часткову конфігурацію. Компанія відступає, коли стикається з опором з боку співробітників, які незадоволені наслідками реінжинірингу.

Висновки до розділу 1

У сучасних економічних умовах створення та розвитку бізнесу існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління бізнесом. Результатом дослідження є дослідження функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства як сукупності взаємопов'язаних окремих бізнес-процесів, визначення та групування методів їх удосконалення та своєчасної реалізації відповідно до мінливих умов виробничих відносин та зовнішнього середовища.

На нашу думку, для створення ефективної системи управління бізнес-процесами для компанії доцільно контролювати особливості кожного етапу бізнес-процесу, своєчасно виявляти найбільш раціональні рішення та вносити необхідні зміни. Для того щоб врахувати всі фактори впливу, необхідно провести дослідження, засноване на системно-процесному підході. Для цього рекомендується враховувати складну структуру бізнес-процесів компанії.

З точки зору застосування цієї концепції здійснюється управління бізнес-процесами. Поняття «бізнес-процес» не нове, вчені і практики дають йому різні визначення. У загальному вигляді бізнес-процеси - це сукупність дій, що здійснюються для перетворення вхідних ресурсів компанії в «вихід» у вигляді готової продукції або послуг для задоволення потреб споживачів.

При створенні окремого бізнес-процесу одним з перших кроків є визначення функціональної мети і призначення, а також ролі процесу в загальній

моделі бізнес-системи. Поділ процесів за функціональним призначенням полегшує реалізацію цих кроків. Відповідно до цього класифікаційного підходу бізнес-процеси поділяються на основні процеси, послуги, бізнес-процеси, управління та розробку. Бізнес-процеси повинні бути основою процесів розробки, так як процесний підхід орієнтований на постійне вдосконалення, що дає можливість адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Бізнес-процеси повинні бути в авангарді, тобто кожен процес повинен бути керованим, щоб досягти запланованих результатів.

Щоб отримати повну видимість стану та ефективності існуючої моделі, використовуються різні інструменти для оцінки продуктивності. До них відносяться аналітика (ABC, KPI-аналіз) і комплексна (ощадливе виробництво, zero error, Kaizen). На основі оцінки будується нова бізнес-система.

В цілому, процес побудови та управління процесами є складним завданням, саме тому для простоти компанії використовують програми, засновані на методах моделювання та мовах, таких як SADT, IDEF, BPMN та ARIS, які допомагають автоматизувати побудову та управління бізнес-процесами на основі стандартів, можливість проводити аналіз бізнес-системи будь-якої складності та різних типів бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

2.1. Аналіз підходів до оцінки результативності управління бізнес-процесами компанії

Ефективність є важливим аспектом управління та вдосконалення бізнес-процесів компанії, що відображає результати та характеризує можливості бізнес-процесів. Для управління бізнес-процесами необхідно проводити оцінку ефективності, що розуміється як сукупність дій, що дозволяють виявити динаміку і тенденції еволюції показників у часі, що характеризують результати економічної, управлінської та соціальної діяльності. Цілями оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств є: отримання об'єктивних даних про стан бізнес-процесу, виявлення напрямків удосконалення бізнес-процесу, встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємства, уточнення моделі бізнес-процесів підприємства. Таким чином, оцінку ефективності бізнес-процесів підприємства можна представити у вигляді процесу (рис. 2.1).

«Управління ефективністю - це процес управління стратегією компанії за допомогою повністю інтегрованої системи методологій вдосконалення бізнесу. Управління ефективністю охоплює бізнес-методи, процеси, програмне забезпечення та системи» [20]. Експерти з сучасних систем управління витратами та ефективністю покажуть, як компанії можуть використовувати інструменти управління ефективністю: збалансовану систему показників, концепцію «Шість сигм» та процесно-орієнтоване управління, яке збирає, перетворює та перетворює дані на інформацію, корисну для прийняття рішень.

У роботі над проблемою оцінки ефективності процесів деякими авторами пропонуються наступні критерії оцінки ефективності процесів: ступінь своєчасного виконання планів, ступінь відповідності продукції вимогам, рівень

продуктивності праці, ступінь задоволеності споживачів, розмір або динаміка прибутку, кількість відходів виробництва і т.д. На основі визначення ефективності на основі цих критеріїв компанія має можливість удосконалити бізнес-процеси та систему бізнес-процесів з кращим контролем та аналізом впровадження.

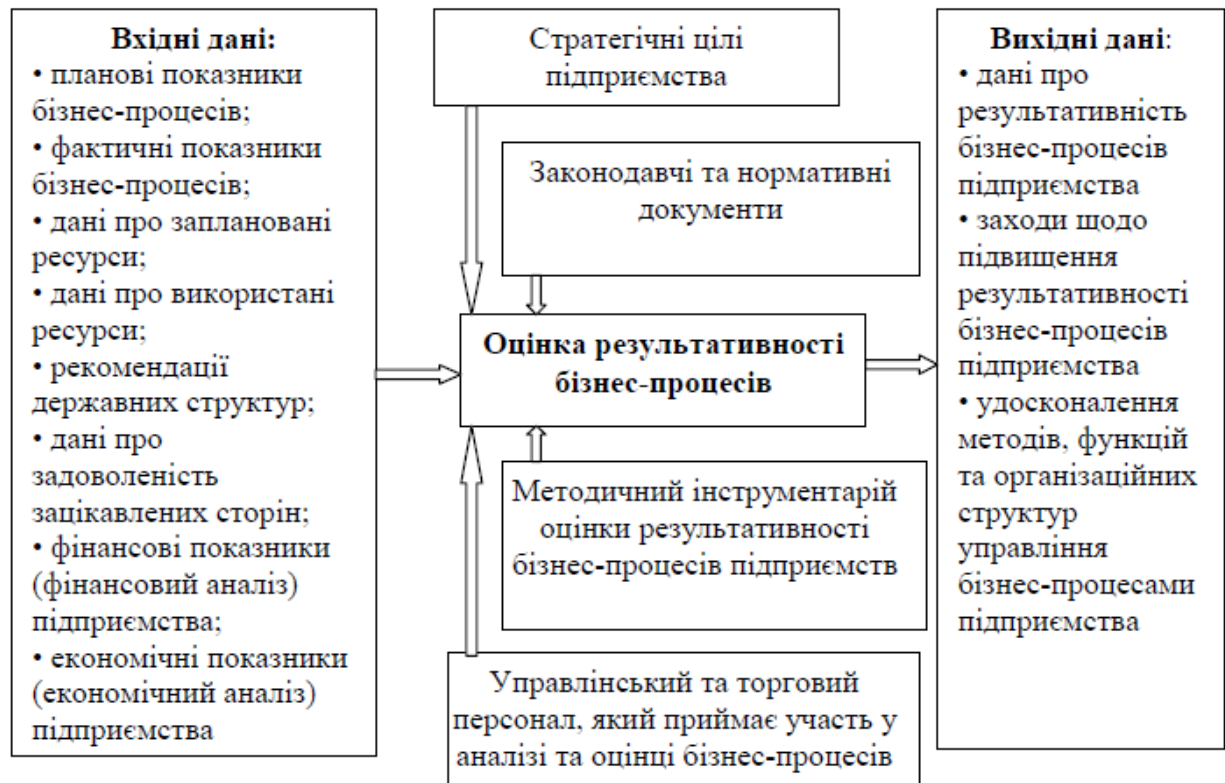


Рис. 2.1. Оцінка ефективності бізнес-процесів компанії

Примітка. Сформовано за [39].

Тому для «управління бізнес-процесами необхідно підбирати та обґрунтовувати кількісні критерії з метою оцінки їх ефективності, оскільки оцінка ефективності є важливим елементом у визначенні ступеня відповідності цілям бізнес-процесу, ступеня виконання запланованих завдань та досягнення очікуваних результатів, щоб вибрати найбільш оптимізований варіант для покращення операцій» [39].

Питання, пов'язані з ефективністю бізнес-процесів компанії, необхідно розглядати з двох точок зору. По-перше, зсередини розглядати бізнес-процес як окрему систему, орієнтуючись на фактори, що забезпечують його ефективність.

По-друге, з боку, розглядаючи бізнес-процес як частину більш складної системи – фірми – необхідно звернути увагу на фактори, що впливають на надання послуг на рівні фірми.

Отже, удосконалення бізнес-процесів - це постійна діяльність, яка включає в себе підвищення продуктивності бізнес-процесу, скорочення часу або вартості бізнес-процесу при одночасному підвищенні його якості. Одним з ефективних інструментів удосконалення бізнес-процесів є бенчмаркінг, тобто пошук компаній, які досягли найкращих показників у тій чи іншій сфері діяльності, для їх детального дослідження. Вивчення кращих бізнес-процесів передбачає розгляд механізму роботи цього процесу і порівняння його показників з результатами аналогічного процесу у вашій компанії. Інформація з порівняльного порівняння адаптована та впроваджена в бізнес-процеси компанії.

Поняття «бенчмаркінг» з'явилося в ряді економічних понять відносно недавно, при цьому зарубіжні словники тлумачать термін «еталон» як «експертний стандарт, заздалегідь визначена вибірка, що використовується як стандарт контролю або стандарт, за допомогою якого щось може бути виміряно або оцінено» [20].

Завдяки використанню бенчмаркінгу на підприємстві поліпшується управління виробничими і маркетинговими функціями, що обумовлено дослідженням і впровадженням методів і технологій управління референтними організаціями на вашій компанії. Багато компаній по всьому світу використовують бенчмаркінг в самих різних формах. На відміну від простого виявлення відмінностей, яке не пояснює, як їх подолати, бенчмаркінг дає можливість виявити причини розбіжностей в окремих бізнес-процесах і вивести результати самої господарської діяльності на рівень еталонних компаній. Активно інтегруючи чужий досвід, можна прискорити свій прогрес, знизити витрати, збільшити прибуток, оптимізувати динаміку вибору структури та стратегії компанії.

«Підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів» [19]. Кожен бізнес-процес можна охарактеризувати критеріями ефективності, які враховують різні

види підприємницької діяльності. У контексті сучасних концепцій менеджменту оцінка ефективності процесів є першочерговим завданням, оскільки виступає внутрішньою основою для компанії та допомагає визначити наслідки будь-яких управлінських рішень.

Для того щоб вирішити проблему управління бізнес-процесами, необхідно розробити відповідну методологію, яка оцінює ступінь досягнення цілей і завдань бізнес-процесів компанії за допомогою системи критеріїв, які в сукупності описують різні аспекти діяльності компанії. Незважаючи на численні напрацювання в оцінці ефективності бізнес-процесів, наукова проблема визначення методів та інструментарію їх дослідження досі не вирішена і не створена обґрунтована система критеріїв оцінки.

Проведення внутрішніх аудитів. Аудити використовуються для визначення ступеня відповідності вимогам системи менеджменту. Спостереження, зібрані під час аудитів, будуть використані для оцінки ефективності системи та визначення можливостей для вдосконалення. Метою аудиту є визначення ступеня досягнення цілей і вимог регламенту бізнес-процесів.

Визначення відповідності вимогам, відповідності нормативним документам. У наш час багато компаній змушені орієнтувати свою діяльність на різні стандарти: міжнародні, національні, галузеві, національні. Згідно з цими стандартами, керівники підприємств повинні забезпечити наявність процедур, які відповідають вимогам цих стандартів. Ці вимоги вимагають, щоб ви вносили відповідні зміни в бізнес-процеси та забезпечували впровадження процедур для забезпечення якості управління цими змінами. Використання відповідного процесуального підходу та еталонних моделей значно спрощує вирішення проблеми відповідності вимогам стандартів. Моніторинг бізнес-процесів в рамках цієї системи включає: впровадження таких функцій контролю в процеси, що забезпечують відповідність фактичних дій і їх результатів затвердженим нормативним вимогам.

Аналіз запланованих і реалізованих заходів. Цей аналіз порівнює фактичні

показники діяльності з прогнозними показниками.

Оцінювання вартості запуску бізнес-процесу. Такий підхід враховується в роботі Н. П. Тарнавської, де «результативність і результативність процесів визначаються на основі показників результативності і результативності процесу. Таким чином, показники ефективності відображають кількість і вартість ресурсів, витрачених для досягнення бажаного результату, а показники ефективності характеризують ступінь досягнення стратегічної мети бізнес-процесу. Основним показником для оцінки ефективності бізнес-процесу є економічні показники, які характеризують результати діяльності і вимірюються грошово. Ці показники визначаються окремо для кожного процесу, залежно від стратегічної мети. Спочатку потрібно створити модель процесу, визначити бізнес-процеси, а потім оцінити вартість бізнес-процесу. Для визначення потенційної ефективності бізнес-процесу необхідно визначити вартість процесу і кінцевий прибуток, яку компанія очікує в результаті перетворень. «Різниця між потенційним прибутком і витратами є показником потенційної ефективності бізнес-процесу. Відзначимо, що показник ефективності зростає пропорційно ефективності функціонування бізнес-процесів в компанії. Однак такий підхід досить складно реалізувати на практиці, так як буде складно визначити прибуток, який компанія отримає від управління одним процесом» [52].

Визначте задоволеність ваших стейкхолдерів. Проведення опитувань задоволеності допомагає виявити і зрозуміти основні проблеми компанії, на основі яких розробляються коригувальні дії і заходи для підвищення якості бізнес-процесу.

При аналізі підходів, що розглядаються для визначення ефективності бізнес-процесів компанії, ми орієнтуємося на такі підходи, як аналіз запланованої та реалізованої діяльності та визначення задоволеності стейкхолдерів, оскільки за допомогою цих підходів можна визначити ступінь досягнення визначених цілей та ступінь виконання зобов'язань перед внутрішніми та зовнішніми споживачами через виконання ними своїх зобов'язань. Крім того, ці підходи включають розробку заходів з удосконалення

процесів на основі отриманих показників ефективності.

Водночас, існує потреба у більш глибокому розвитку цих підходів з використанням корисних інструментів з урахуванням специфіки бізнес-процесів.

Перш ніж визначати критерії оцінки ефективності та визначати засоби контролінгу бізнес-процесів, необхідно сформулювати положення та регламентувати їх діяльність, що можна представити у вигляді послідовного кроку дій (рис. 2.2).

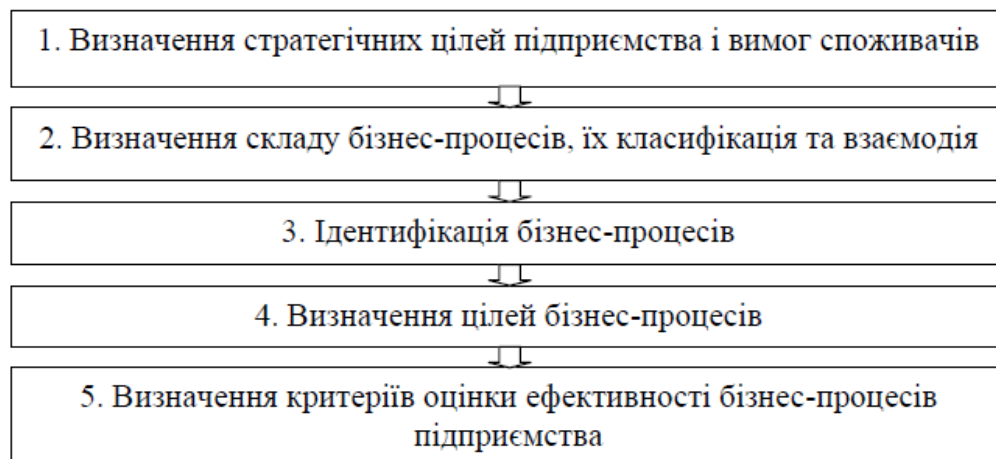


Рис. 2.2. Етапи визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів

Примітка. Сформовано автором.

Перший етап - визначення стратегічних цілей і запитів споживачів - є важливим етапом в діяльності компаній і полягає в розробці довгострокових планів розвитку, заснованих на максимальному використанні науково-технічних, виробничих і людських ресурсів. Реалізація стратегічних планів багато в чому залежить від рівня розвитку і контролю бізнес-процесів. Як правило, компанії ставлять перед собою кілька цілей, які важливі для їх діяльності та розвитку. Мета - це не що інше, як пояснення необхідного результату, яке має тимчасову, кількісну і якісну характеристику. При формулюванні цілей необхідно описати бажані кінцеві результати. Цілі є основою для вибору обсягу робіт та критеріїв оцінки. Тому постановка правильних цілей є запорукою ефективного управління. Критерії досягнення мети дозволяють проаналізувати та визначити, чи були досягнуті цілі бізнес-

процесу.

Метою будь-якого бізнесу є прибуток, і шлях до досягнення цієї мети полягає в отриманні тривалих переваг над конкурентами. Це означає, що «компанія повинна генерувати прибуток і, таким чином, задовольняти короткострокові потреби своїх інвесторів і підтримувати позиції на ринку і робочі місця своїх співробітників в довгостроковій перспективі. При цьому необхідно підтримувати високий рівень задоволеності споживачів, надаючи їм високоякісні продукти і послуги» [2].

Робота по досягненню стратегічних цілей підприємства ведеться за наступними напрямками: «технічна політика (витрати на дослідження і розробку нової продукції); конкурентний потенціал (зниження собівартості продукції, завоювання нових ринків збуту); інвестиційна політика (сума інвестицій та їх спрямованість); кадрова політика (забезпечення робочою силою, оплата праці та навчання); для розв'язання соціальних проблем» [11].

Другий крок. Визначити склад, класифікацію та взаємодію бізнес-процесів. Компанії здійснюють від 6 до 40 різних бізнес-процесів, для ефективного управління ними необхідно визначити їх склад. Класифікація бізнес-процесів дає можливість «впорядкувати бізнес-процеси, а визначення взаємозв'язків між ними необхідно для побудови процесної моделі бізнесу і врахування її особливостей, а також для вдосконалення системи управління бізнесом і забезпечення належної якості проміжних і кінцевих результатів бізнес-процесів» [41].

Третій крок. Ідентифікація бізнес-процесів. При ідентифікації бізнес-процесів описуються такі характеристики: функції бізнес-процесів, послідовність дій у вигляді алгоритму, власники бізнес-процесу, вхідні та вихідні потоки та вимоги до них, постачальники та споживачі бізнес-процесів, ресурси. Всі бізнес-процеси мають такі відмінні характеристики:

– власник бізнес-процесу – це співробітник, який відповідає за ведення та результати бізнес-процесу, організацію роботи команди, управління ресурсами для реалізації бізнес-процесу;

- ресурси – це персонал, приміщення, обладнання, матеріали, транспорт, зв'язок, фінанси, документація;
- входи для бізнес-процесів – продукти, інформація, які перетворюються на виходи в результаті функціонування бізнес-процесу;
- результати бізнес-процесів – продукти, інформація або послуги з певними параметрами, отримані в результаті функціонування бізнес-процесу ;
- параметри бізнес-процесів – характеристики, які можуть бути використані для оцінки результативності та результативності бізнес-процесу та досягнення намічених цілей;
- постачальник – компанія, яка надає вхідні дані для бізнес-процесу;
- споживач – споживач результатів бізнес-процесу, рівень задоволеності якого спрямований на оцінку ефективності. Споживачі продукту, як правило, є іншими бізнес-процесами компанії, створюючи так звані «продуктові» зв'язки.

Четвертий крок. Визначення цілей бізнес-процесу. У бізнес-процесі компанії досягнення стратегічних цілей досягається за рахунок реалізації. Для кожного бізнес-процесу повинні бути визначені цілі, досягнення яких визначається досягненням певних результатів. Стійкість розвитку бізнесу пов'язана з оцінкою рівня досягнення цілей, визначенням ступеня незадоволених і потенційних потреб.

Крім стратегічних цілей компанії, при визначенні цілей бізнес-процесу також слід враховувати такі аспекти: можливості бізнес-процесів, що виникають в результаті використання технології перетворення вхідних потоків, ресурси, доступні для бізнес-процесу, внутрішні і зовнішні вимоги споживачів до якості результатів, баланс між цілями бізнес-процесів і цілями інших бізнес-процесів.

Крок п'ятий. Визначення критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів компанії. «Кількість критеріїв залежить від змісту процесу, цілей процесу та інших факторів. Зміст критеріїв індивідуальний для кожного випадку» [44]. Після того, як цілі бізнес-процесу сформульовані, розробляються критерії оцінки їх ефективності (табл. 2.1).

Для отримання достовірної інформації про перебіг бізнес-процесів

необхідно визначити методи моніторингу. Під моніторингом розуміють «методологію і систему спостереження за станом даного бізнес-процесу, що дозволяє спостерігати за ним під час розробки, оцінювати результати впливу різних факторів і своєчасно їх виявляти» [39].

Кожен з критеріїв, що використовуються для оцінки ефективності, повинен бути відображений в системі планування і звітності підрозділів, щоб не виникало ситуацій, в яких відділи звітують за одними і тими ж формами, і щоб критерії оцінки ефективності розраховувалися окремо конкретним відділом. Якщо критерії оцінки ефективності не включені до планів відділів і не ґрунтуються на звітності, вони не є керівними принципами діяльності і, отже, не дотримуються. Важливо, щоб інформація спрямовувалася в єдиний центр, що підвищує її достовірність і знижує витрати на використання системи критеріїв ефективності.

На думку вчених, «грамотно організований моніторинг бізнес-процесів дозволяє: виявляти прогалини в бізнес-процесах, де найбільш ймовірні вузькі місця і збої; виявити точки в бізнес-процесах, де є можливості заощадити час і гроші; переконатися, що можливості бізнес-процесів дійсно точно відповідають обсягу майбутньої роботи; перевірити дотримання запланованих термінів виконання операцій бізнес-процесів; перевірити відповідність фактичному рівню витрат при плановій реалізації бізнес-процесів» [52].

Таблиця 2.1

Критерії оцінки ефективності бізнес-процесів для розвитку бізнесу

Процес	Критерії оцінювання
1. Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	рівень впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління за функціональними підрозділами підприємства; періодичність впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; сертифікація постачальників інноваційних і комунікаційних технологій управління на підприємство; рівень виконання плану щодо впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; рівень системи інформаційної підтримки впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління; оцінка результатів впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління
2. Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	періодичність впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; рівень впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій за функціональними підрозділами; ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; рівень системи інформаційної підтримки впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; оцінка системи проведення внутрішнього аудиту щодо впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій; оцінка результатів впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій
3. Модернізація	періодичність проведення модернізації підприємства; ступінь розробки і керування планами щодо проведення модернізації; ступінь ідентифікації і планування ресурсів для проведення модернізації; рівень системи інформаційної підтримки проведення модернізації; рівень виконання плану щодо проведення модернізації магазину; оцінка результатів проведення модернізації
4. Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	періодичність впровадження сучасних методів продажу товарів; ступінь розробки і керування планами щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; ступінь ідентифікації і планування ресурсів для впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; рівень виконання плану щодо впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів; оцінка результатів впровадження сучасних методів продажу товарів
5. Впровадження програми розвитку навколишнього середовища, безпеки та здоров'я персоналу	рівень забруднення навколишнього середовища; ступінь відповідності вимогам законодавства з питань довкілля; рівень забезпечення обов'язкового соціального страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання; рівень виконання санітарно-гігієнічних норм; ступінь виконання вимог пожежної безпеки; рівень відповідності робочих місць вимогам охорони праці

Примітка. Сформовано автором.

Таким чином, ефективність бізнес-процесів компанії оцінюється на основі визначених критеріїв, що відображають економічні, технічні, екологічні та

соціальні аспекти діяльності комерційної компанії. Головною особливістю використання критеріїв, безсумнівно, має бути досягнення позитивного результату. Система критеріїв повинна регулярно переглядатися з метою підвищення ефективності її застосування та достовірного відображення результатів діяльності компанії.

2.2. Оцінювання результативності основних бізнес-процесів інтегрованої системи менеджменту досліджуваного підприємства

Еволюція функціонування вітчизняних підприємств свідчить про їх залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів. Тому ми будемо застосовувати PEST-аналіз для виявлення факторів зовнішнього середовища в бізнес-процесах торгових компаній.

Таким чином, «PEST-аналіз узагальнює фактори, що впливають на фірми, в чотири групи: 1) політика (P) політика; 2) економічні (E - економічні); 3) соціальна (S - соціальна); 4) технологічний (T - технологічний)» [12]. Керівники та працівники фірм визначили та оцінили фактори макроекономічного середовища за 5-бальною шкалою (1 – не працює, 2 – майже не працює, 3 – діє слабо, 4 – впливає, 5 – сильно впливає) (табл. 2.2).

Комерційним компаніям можуть бути рекомендовані:

- посилення співпраці з вітчизняними виробниками для зменшення впливу таких факторів, як військові конфлікти та політична нестабільність; кредитна, митна та податкова політика;

Таблиця 2.2

PEST – аналіз бізнес-процесів роздрібних компаній

<i>Політичні (P)</i>	<i>Ср. бал</i>	<i>Вплив</i>	<i>Економічні (E)</i>	<i>Ср. бал</i>	<i>Вплив</i>
Військовий конфлікт і політична нестабільність	4,3	-	Бар'єри входу на ринок	3,9	-
Слабкий державний механізм підтримки бізнесу	3,9	-	Валютні та інфляційні коливання	3,8	-
Недосконала законодавча база України	3,8	-	Низька купівельна спроможність населення	4,5	-
Недосконала кредитна, митна і податкові політики	4,3	-	Високий рівень конкуренції в галузі	4,2	-
Високий рівень корумпованості	3,6	-	Низький рівень доходів населення	4,4	-
Складна процедура реєстрації підприємств	3,3	-	Сезонність попиту	3,9	-
<i>Всього балів у групі:</i>	<i>23,2</i>	<i>-</i>	<i>Всього у групі:</i>	<i>24,7</i>	
<i>Соціальні (S)</i>	<i>Ср. бал</i>	<i>Вплив</i>	<i>Технологічні (T)</i>	<i>Ср. бал</i>	<i>Вплив</i>
Потреби споживачів	4,5	+	Державний контроль	3,1	+
Низький рівень кваліфікації персоналу	4,0	-	Слабке технологічне забезпечення галузі	3,9	-
Рівень освіти населення	3,3	+	Стандартизація	3,3	+
Цінності та пріоритети споживачів	3,6	+	Розвиток мережі Інтернет	4,2	+
Високий рівень еміграції	3,4	-	Низький рівень інноваційності	3,7	-
Низький рівень якості життя населення	4,1	-	Висока вартість ІТ	3,9	-
<i>Всього у групі:</i>	<i>22,9</i>		<i>Всього у групі:</i>	<i>22,1</i>	

Примітка. Сформовано автором.

- оптимізація асортименту продукції шляхом пропозиції товарних категорій різних цінових категорій, збільшення частки приватних торгових марок, розширення спектру комерційних послуг, відкриття нових торгових точок, виявлення та розвиток факторів успіху для мінімізації факторів конкуренції; рівень доходів і купівельної спроможності населення та поліпшення якості життя населення;
- розробка та впровадження програм розвитку людських ресурсів, співпраця з вищими навчальними закладами з метою підвищення рівня кваліфікації кадрів;
- розвиток електронної комерції та використання маркетингу в рамках SSM, що дасть можливість бізнесу розширити свою діяльність в мережі Інтернет;

– підвищення рівня інноваційного та технологічного оснащення; доступні інформаційні технології.

Далі давайте зануримося глибше в розгляд факторів. «Для цього ми використовуємо SWOT-аналіз. Включає в себе: сильні і слабкі сторони, можливості, загрози» [2]. Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз бізнес-процесів комерційних компаній

<i>Сильні сторони</i>	<i>Ср. бал</i>	<i>Слабкі сторони</i>	<i>Ср. бал</i>
Розвиток власних торговельних марок	4,0	Слабка регламентованість бізнес-процесів	3,9
Впровадження категорійного менеджменту	4,2	Зменшення обсягу власного капіталу	4,3
Персоналізація і кастомізація товарів	3,8	Проблеми комунікації між підрозділами	3,6
Впізнання бренду підприємства	4,1	Слабка автоматизація	4,2
Зручне розташування магазинів	4,1	Знос основних засобів	4,2
Висока ринкова вартість підприємства	3,7	Відсутність чіткого позиціонування	3,2
Довгострокові контракти з постачальниками	4,0	Здавання торговельної площі в суборенду	3,1
Наявність сайтів	4,1	Інформаційна незахищеність	3,7
Контроль якості товарів	4,1	Заборгованість перед постачальниками	4,1
<i>Всього балів у групі:</i>	36,1	<i>Всього балів у групі:</i>	34,3
<i>Можливості</i>	<i>Ср. бал</i>	<i>Загрози</i>	<i>Ср. бал</i>
Залучення інвестицій	3,8	Продовження пандемії COVID-19	3,9
Емоційне задоволення покупців	4,0	Низька лояльність покупців	3,7
Інтеграція з підприємствами інших сфер економіки	4,4	Зміна вподобань покупців	3,9
Посилення діджиталізації	4,3	Підвищення орендної ставки	3,3
Розвиток нових концепцій магазинів	4,4	Зниження платоспроможності підприємства	3,2
Орієнтація на кінцевий результат	4,3	Кредитні ризики	3,4
Збільшення обсягів торгової площі	4,0	Затримання поставок товарів	4,2
Оперативне реагування на інтереси покупців	4,2	Зростання обсягів витрат	4,0
Наявність декількох каналів продажів товарів	4,4	Зниження рентабельності	4,1
<i>Всього балів у групі:</i>	37,8	<i>Всього балів у групі:</i>	33,7

Примітка. Сформовано автором.

Ми отримали такі результати: 1) «Сильні сторони та можливості» (сім) –

73,9 бала; 2) «Сильні сторони та загрози» (siz) – 69,8 бала; 3) «Слабкі сторони та можливості» (сліМ) – 72,1 бала ; 4) «Слабкі сторони та загрози» – 68 балів» [20]. Тому, в силу наявних сильних сторін, управління бізнес-процесами має зосередитися на розробці можливостей, які мінімізують загрози та зміцнюють конкурентні позиції.

Об'єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «БРОДВЕЙ-ХУСТ» (ТОВ «Бродвей-Хуст»), яке було засноване 16.05.2011 року в м. Хуст Закарпатської області. «Основним видом діяльності є роздрібна торгівля з неспеціалізованими закладами, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами» [40].

У ТОВ «Торгова компанія «Бродвей-Хуст» виявлено 26 бізнес-процесів, «які функціонують відповідно до вимог стандартів інтегрованої системи менеджменту компанії, документально закріплених процедур та організаційних стандартів» [40]. Модель бізнес-процесів комерційної компанії наведена на рисунку 2.3.

Оцінка рівня ефективності бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст» проводилася відповідно до науково-методичного підходу, розробленого на основі визначених критеріїв.

Інформація про очікувані показники критеріїв береться з планів дій компанії та підрозділів. Актуальна інформація отримується з наступних підрозділів торгового підприємства: система менеджменту якості, звіти внутрішнього аудиту інтегрованої системи менеджменту, функціонування системи соціально-етичного менеджменту.

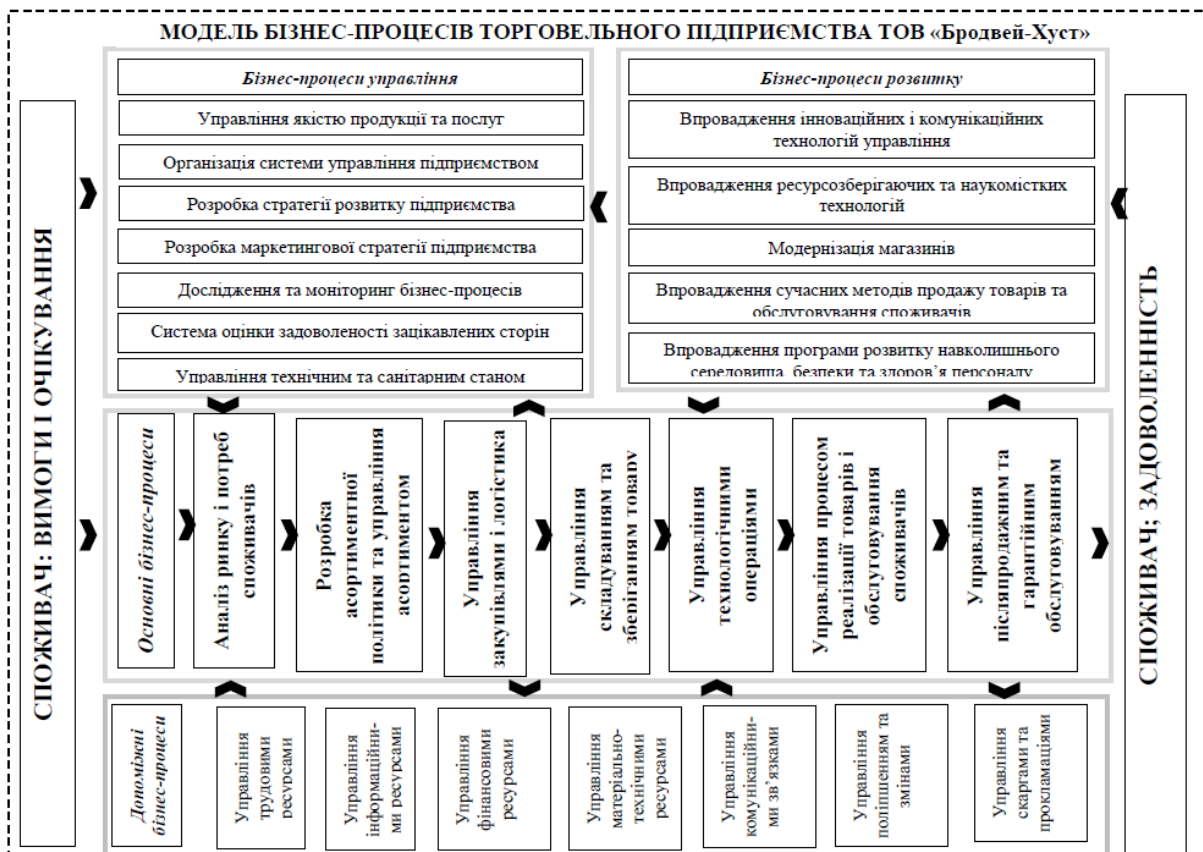


Рис. 2.3. Модель бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст»

Примітка. Сформовано за

Оскільки в ТОВ «Торгова компанія «Бродвей-Хуст» визначено 26 бізнес-процесів, ми зосередимося на основних бізнес-процесах компанії та оцінимо їх ефективність.

Оцінка ефективності бізнес-процесів компанії. Цей етап передбачає визначення планових значень, визначення фактичних значень кожного критерію та визначення цінності кожного критерію в процесі. «Для кожного критерію на початок звітного періоду власники бізнес-процесів встановлюють цільові значення. Фактичні значення визначаються в кінці періоду (один раз на півроку) за результатами внутрішніх аудитів та аналізу роботи систем» [45]. Важливість критеріїв визначається за експертним методом наступними співробітниками: менеджерами бізнес-процесів, керівниками відділу інтегрованих систем менеджменту компанії та провідними експертами з видів діяльності.

1. Оцінка ефективності бізнес-процесу.

Таблиця 2.4

Визначення характеристик критерію бізнес-процесу «аналіз ринку та потреб споживачів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ступінь виконання цілей з аналізу ринку	20	28	0,15
2	Ступінь виконання цілей з аналізу потреб споживачів	18	27	0,15
3	Рівень визначення потреб і побажань споживачів	20	22	0,1
4	Ступінь виміру задоволення споживачів	33	39	0,15
5	Моніторинг змін на ринку та потреб споживачів	39	50	0,15
6	Рівень виконання маркетингових досліджень згідно з планом	19	30	0,05
7	Ступінь точності прогнозу збуту	18	30	0,1
8	Ступінь відповідності витрат на аналіз і погодження розбіжностей між вимогами до продукції	20	30	0,1
9	Рівень використання керівництвом результатів маркетингових досліджень під час підготовки і прийняття рішень	20	20	0,05

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

$$\langle P_{\text{пр1}} = 20/28 * 0,15 + 18/27 * 0,15 + 20/22 * 0,1 + 33/39 * 0,15 + 39/50 * 0,15 + 19/30 * 0,05 + 20/30 * 0,1 + 20/30 * 0,1 + 0,05 = 0,75 \rangle [40]$$

Як видно з таблиці. 2.4. бізнес-процес має високий ступінь ефективності, але при цьому необхідно розробляти невеликі коригувальні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей, на основі чіткого формулювання цілей, розробку планів по досягненню цих цілей, моніторинг, аналіз і оцінку результатів роботи, адаптацію отриманих результатів до запланованих показників. Слід мати на увазі, що цілі торгового підприємства повинні мати ряд характеристик, які іноді називають цілями якості. Чітко визначена мета визначає критерії її ідентифікації і, таким чином, вказує на ступінь досягнення мети.

2. Оцінка ефективності бізнес-процесу 2 «Розробка асортиментної політики та управління асортиментом» (табл. 2.5).

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Розробка асортиментної політики та управління асортиментом»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень розробки концепції та плану продукту/ послуги	12	14	0,2
2	Ступінь розробки, створення і оцінки прототипів продуктів/послуг	8	10	0,15
3	Рівень удосконалення існуючих продуктів/ послуг	11	12	0,15
4	Ефективності виробництва нових або змінених продуктів/послуг	15	18	0,1
5	Рівень продажу відповідного продукту /послуги	20	20	0,1
6	Ступінь відповідності тимчасових витрат на розробку нової продукції/послуги	10	10	0,15
7	Відповідність результатів проектування або розробки встановленим вимогам (кількість зауважень до продукції/послуги	10	10	0,15

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

$$\langle P_{пр2} = 12/14 * 0,2 + 8/10 * 0,15 + 11/12 * 0,15 + 15/18 * 0,1 + 0,1 + 0,15 + 0,15 = 0,91 \rangle [40]$$

Можна зробити висновок, що бізнес-процес має дуже високий ступінь ефективності і потреба є в подальшому контролі. Для того щоб розрахувати рівень витрати сировини на одиницю продукції, «необхідно застосовувати розрахунково-аналітичний метод» [6], при якому норми витрати сировини розробляються на основі прогресивних показників витрати сировини.

3. *Оцінка ефективності бізнес-процесу «Управління закупівлями та логістикою» (табл. 2.6).*

Таблиця 2.6

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Управління закупівлями та логістикою»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень планування і одержання необхідних ресурсів для фінансово-господарської діяльності	11	14	0,15
2	Ефективність перетворення ресурсів у продукцію/послугу	19	20	0,15
3	Своєчасність поставки товарів на підприємство	31	32	0,2
4	Рівень управління процесом постачання і реалізації товарів	22	25	0,15
5	Рівень відповідності закуплених матеріалів установленим вимогам	10	10	0,2
6	Ступінь виконання плану закупівлі	10	10	0,15

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

$$R_{pr3} = 11/14 * 0,15 + 19/20 * 0,15 + 31/32 * 0,2 + 22/25 * 0,15 + 0,2 + 0,15 = 0,94$$

Ми підтверджуємо, що бізнес-процес має дуже високий рівень ефективності та потребує більшого контролю.

4. *Оцінка ефективності бізнес-процесу «Управління складським господарством» [40] (табл. 2.7).*

З таблиці 2.7 видно, що бізнес-процес дуже ефективний, але потрібні невеликі коригувальні дії. Вважаємо, що доречно додати лише невеликі рекомендації щодо розробки превентивних заходів щодо вибору надійних постачальників товарів і сировини, від яких залежить пунктуальність і терміновість доставки товару на склад торгової компанії. З цією метою необхідно розробити і затвердити наступні критерії: за якими оцінюються постачальники [3]: час перебування на ринку; взаємодія з клієнтами; наявність сертифікатів відповідності; ціна; наявність широкого спектру додаткових послуг, починаючи від доставки і закінчуючи повною юридичною допомогою; критика в ЗМІ.

Таблиця 2.7

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Складське та складське управління товарами»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність управління запасами на підприємстві	20	24	0,15
2	Ступінь забезпечення якості і кількості товарів при зберіганні	19	22	0,15
3	Рівень ідентифікації та планування ресурсів для задоволення вимог зі зберігання конкретного товару	28	33	0,15
4	Ефективність забезпечення зберігання товарів	25	29	0,15
5	Планування та виконання поточного ремонту складських приміщень	5	10	0,15
6	Рівень управління процесом складування і зберігання товарів	10	10	0,15
7	Ступінь документування та здійснення моніторингу статусу замовлень товарів на складі	10	10	0,1

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

« $P_{пр4}=20/24*0,15+19/22*0,15+28/33*0,15+25/29*0,15+5/10*0,15+0,15+0,1=0,84$ »

[40]

5. Оцінка ефективності бізнес-процесу 5 «Управління технологічними операціями» (табл. 2.8).

З даних таблиці 2.8 видно, що бізнес-процес має низький рівень ефективності і вимагає значних заходів з поліпшення:

- поділ технологічного процесу на кілька фаз, які дозволяють організувати виробництво за принципом окремих підпроцесів, виділивши контрольні точки;

- «визначення осіб, відповідальних за реалізацію партій по всьому виробничому ланцюжку. При цьому передбачається, що даний фахівець бере всю відповідальність за якість партії на відділ продажів, який потім реалізує продукцію компанії за розумною ціною якості» [7].

Таблиця 2.8

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Технологія

управління операціями»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень планування й одержання необхідних ресурсів	9	34	0,15
2	Ступінь розробки вимог щодо кваліфікації персоналу	17	50	0,15
3	Ступінь виконання плану реалізації товарів/послуг за періодами	9	22	0,15
4	Рівень відповідності реалізованої продукції вимогам споживачів	18	47	0,15
5	Рівень виконання вимог щодо безпеки та якості реалізованих товарів/послуг	5	10	0,15
6	Ступінь задоволеності товаром /послугою споживачами	3	10	0,15
7	Рівень продукції, за якою в процесі експлуатації споживачем не проводилися доопрацювання	3	10	0,1

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

$$\langle P_{np5} = 9/34 * 0,15 + 17/50 * 0,15 + 9/22 * 0,15 + 18/47 * 0,15 + 5/10 * 0,15 + 3/10 * 0,15 + 3/10 * 0,1 = 0,36 \rangle [40]$$

6. Оцінка ефективності бізнес-процесу 6 «Управління процесом збуту товарів та обслуговування клієнтів» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення критеріїв характеристик бізнес-процесів «Управління процесом збуту товарів та обслуговуванням клієнтів»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Ефективність позиціонування продуктів/ послуг на сегментах споживчого ринку	33	35	0,2
2	Рівень обробки замовлень споживачів	29	30	0,2
3	Рівень виконання плану реалізації товарів/послуг	41	44	0,2
4	Рівень виконання договорів поставки	38	39	0,2
5	Відсутність претензій споживачів щодо термінів поставок і збереження продукції	10	10	0,2

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

$$\langle P_{np6} = 33/35 * 0,2 + 29/30 * 0,2 + 41/44 * 0,2 + 38/39 * 0,2 + 0,2 = 0,96 \rangle [40]$$

Таким чином, бізнес-процес має дуже високу ефективність за цим критерієм і вимагає більшого контролю.

7. Оцінка ефективності бізнес-процесу 7 «Післяпродажне обслуговування та управління гарантією»

Таблиця 2.10

Визначення характеристик критеріїв бізнес-процесу «Сервісне та гарантійне управління»

№ з/п	Назва критерію	Фактичне значення критерію	Планове значення критерію	Ваговий коефіцієнт критерію
1	Рівень післяпродажного обслуговування	50	54	0,2
2	Швидкість реагування на запити споживачів	49	51	0,15
3	Відсутність виявлених невідповідностей щодо гарантійного обслуговування	31	33	0,15
4	Рівень відповідності післяпродажного обслуговування методикам контролю	28	35	0,15
5	Рівень забезпечення засобами моніторингу та вимірювання	10	10	0,15
6	Рівень проведення контролю у повному обсязі відповідно до документації	10	10	0,2

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

$$P_{pr7} = 50 / 54 * 0,2 + 49 / 51 * 0,15 + 31 / 33 * 0,15 + 28 / 35 * 0,15 + 0,2 = 0,94$$

Що стосується критерію бізнес-процесу «післяпродажне обслуговування та управління гарантією», ми вважаємо, що бізнес-процес має дуже високий рівень ефективності та потребує додаткового контролю.

В результаті ідентифікації показників ефективності основних бізнес-процесів комерційної компанії були отримані наступні дані.

Можна зробити висновок, що технологічна система компанії ТОВ «Бродвей-Хуст» ефективна, але вимагає розробки профілактичних заходів. На підставі визначення показника ефективності технологічної системи і зроблених з нього висновків представник керівництва інтегрованої системи менеджменту компанії у співпраці з начальником відділу ІСМ і керівниками процесів приступає до розробки коригувальних та/або запобіжних заходів, заходів щодо вдосконалення з подальшим контролем і аналізом впровадження.

Таблиця 2.11

Показники ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст»

№ з/п	Бізнес-процес	Результат оцінки БП (0 < 1)	Рівень результативності бізнес-процесу	Управлінські дії
<i>Основні бізнес-процеси підприємства</i>				
1	Аналіз ринку і потреб споживачів	0,75	високій	незначні коригувальні дії
2	Розробка асортиментної політики та управління асортиментом	0,91	дуже високій	подальший контроль
3	Управління закупівлями і логістика	0,94	дуже високій	подальший контроль
4	Управління складуванням та зберіганням товару	0,84	дуже високій	подальший контроль
5	Управління технологічними операціями	0,36	низький	заходи з удосконалення
6	Управління процесом реалізації товарів і обслуговування споживачів	0,96	дуже високій	подальший контроль
7	Управління післяпродажним та гарантійним обслуговуванням	0,94	дуже високій	подальший контроль

Примітка. Сформовано за на основі даних компанії

«Коригувальні та запобіжні заходи повинні здійснюватися для усунення фактичних або потенційних невідповідностей у системі управління, виявлених у результаті вимірювань, контролів, аудитів, оцінок ефективності та інших видів аналізу, і наданих у формі висновків та рекомендацій» [40]. Коригувальні дії - це своєчасне втручання в процеси компанії для своєчасного і термінового усунення виявлених невідповідностей. Запобіжні заходи спрямовані на виявлення та усунення можливих причин невідповідності. Невідповідність визначається як будь-яке відхилення від заданих вимог.

До коригувальних і профілактичних дій відносяться:

- виявлення невідповідностей;
- аналіз виявлених або передбачуваних причин і невідповідностей;
- розробка плану дій щодо ліквідації наслідків і запобігання їх повторенню в майбутньому, визначення групи осіб, уповноважених на вирішення суперечностей; виконання розроблених заходів та звітування про їх виконання;
- оцінювати ефективність заходів, вжитих для усунення першопричин невідповідності;

– аналіз інформації про стан системи, отриманої в результаті моніторингу.

Таким чином, оцінюється ефективність бізнес-процесів і процесної системи компанії з метою аналізу змін, що відбуваються, виявлення застережень, розробки комплексу заходів для сталого розвитку бізнес-компанії.

2.3. Оцінка інформаційно-аналітичного забезпечення адміністрування ключових бізнес-процесів компанії

Стрімкий розвиток технологій, ринків і потреб клієнтів, з одного боку, і постійна складність завдань управління укупі зі збільшенням інформаційних потоків, що поєднують структуровану і неструктуровану інформацію з різних джерел, з іншого, «змушують сучасне підприємство звертати увагу на інформацію та інформаційні ресурси підприємства» [45, с. 14].

Загальні інформаційні ресурси ТОВ «Бродвей-Хуст» включають в себе не тільки інформацію про об'єкт або явище, а й інші засоби, необхідні для перетворення вхідної інформації в вихідну, а саме: комп'ютерну техніку, програмне забезпечення, інформаційних фахівців (аналітиків, системних програмістів, адміністраторів баз даних), допоміжні засоби, бази даних, інформацію. Ми також рекомендуємо вам додати до цього списку такі речі, як засоби зв'язку, засоби мережевої підтримки, інструменти підтримки прийняття рішень і шаблони. Тому при використанні інформації про управління бізнес-процесами пропонується розглядати кожен з цих елементів як інформаційний ресурс, що генерує і управляє інформацією.

Створено діаграму взаємозв'язку між елементами інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами ТОВ «Бродвей-Хуст».

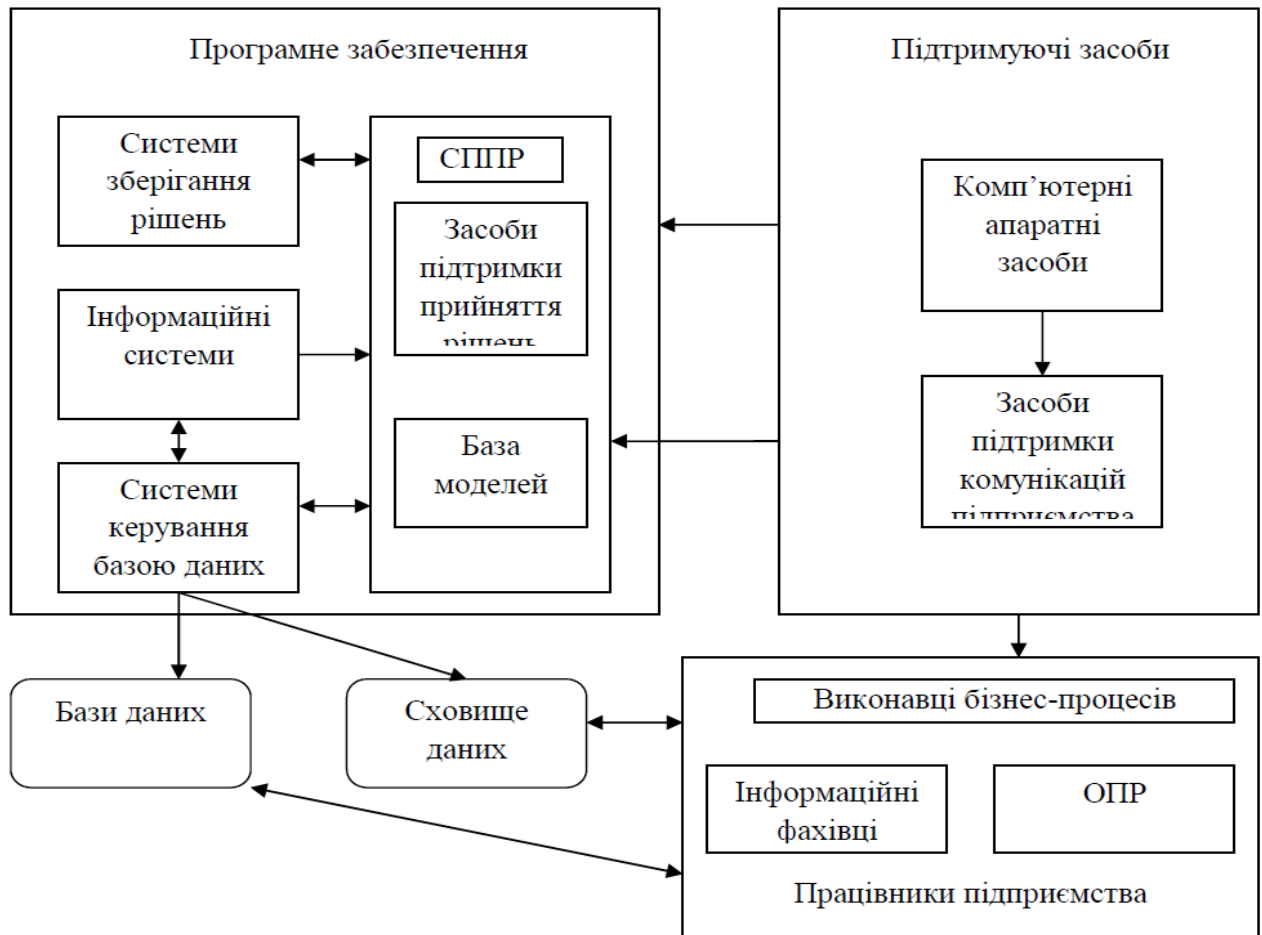


Рис. 2.4. Схема взаємозв'язку елементів управління бізнес-процесами ТОВ «Бродвей-Хуст»

Примітка. Сформовано автором

На рисунку видно, що основними джерелами інформаційних ресурсів ТОВ «Бродвей-Хуст» є інформація з інформаційних систем (схема програмного забезпечення), професійні навички співробітників (структура співробітників компанії), а також пряма інформація з різних внутрішніх і зовнішніх джерел.

Обов'язковими є інформаційні ресурси: засоби, що дозволяють збирати, обробляти і знаходити інформацію («допоміжні засоби»).

Рекомендується включати: комп'ютерне обладнання, яке взаємодіє з програмним забезпеченням; комунікаційні інструменти та мережі, що підтримують електронну комунікацію та командну роботу щодо програмного забезпечення та співробітників;

Інструменти підтримки прийняття рішень, які підтримують прийняття

рішень на всіх етапах, включаючи прийняття рішень DSS.

Працівники ТОВ «Бродвей-Хуст» є джерелами та користувачами інформації про управління бізнес-процесами. Вони також використовують програмне забезпечення та іншу зовнішню інформацію. ІТ-фахівці контролюють роботу допоміжних засобів (комп'ютерне обладнання, комунікаційна та мережева підтримка) та роботу інформаційних систем. Менеджери бізнес-процесів тісно співпрацюють з інформаційними фахівцями для визначення основних потреб у використанні інформаційних систем.

Зі збільшенням обсягу інформації в сучасних умовах ускладнюються завдання організації та управління інформаційними ресурсами. Таким чином, відповідальність за управління цими ресурсами беруть на себе не тільки співробітники спеціалізованих інформаційних служб, а й всі керівники і керівники компанії. При цьому для ефективного управління інформаційними ресурсами важливо визначити основні завдання і функції кожного елемента і розробити для кожного користувача інформаційних ресурсів інструкції по управлінню бізнес-процесами.

Програма інформаційно-аналітичної підтримки включає в себе інформаційні системи і технології, що використовуються в компанії. Оброблена інформація вноситься в базу даних і сховище даних, якими керує система управління базами даних. Для подальшої обробки дані з бази даних або сховища даних завантажуються в інформаційні системи або СППР. Підтримка прийняття рішень в СППР забезпечується базами даних шаблонів і правил. Рішення та процедуру прийняття пропонується зберігати у спеціальному архіві.

Більшість рішень з управління бізнес-процесами вимагають обговорень, пояснень та обґрунтувань, які повинні бути підкріплені різними даними та аналітикою. З іншого боку, цей процес досить динамічний, тому важливо, щоб кожен член команди завжди мав доступ до актуальної інформації.

З цією метою ми пропонуємо використання загального середовища, здатного інтегрувати існуючі інформаційні системи і технології, а також системи групового прийняття рішень, що забезпечує доступ до спільного обговорення

питань, пов'язаних з управлінням, аналізом і використанням бізнес-процесів з різних додатків. (текстові та електронні таблиці, інструменти моделювання бізнес-процесів, інструменти аналізу бізнес-процесів, інструменти зіставлення проблем тощо), розрахунки та аналіз даних, а також підтримка бізнес-процеси як такі.

Діджиталізація більшості бізнес-процесів компанії – трудомісткий процес. Розробку заходів з цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст» пропонуємо розділити на 5 етапів, суть яких представлена в таблиці. 2.12.

Таблиця 2.12

Особливості етапів діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст»

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

Примітка. Сформовано автором

Успішність всіх етапів діджиталізації бізнес-процесів компанії,

трансформація цифрових технологій як основи її успішної роботи, а також оцифрування даних і самих цифрових технологій вимагають сучасних робочих місць, формалізації бізнес-процесів і повинні базуватися на наступних передумовах:

готовність керівництва до підвищення ефективності бізнес-процесів;

наявність цифрової інфраструктури, що надається компанією (програмне забезпечення, мережеве обладнання та сервери, канали зв'язку, системи резервного та живлення тощо);

визнаючи, що цифровий захист даних та ефективна кібербезпека будуть одними з найважливіших компонентів стійкості бізнесу;

розуміти високу вартість кваліфікованого персоналу з необхідними технічними навичками та підтримувати цифрову інфраструктуру та захищати дані компанії від втрати, спотворення та несанкціонованого доступу.

В цілому діджиталізація бізнес-процесів в компанії може призвести до ряду позитивних наслідків для поточної діяльності та майбутнього розвитку, які узагальнені в таблиці. 2.13.

Діджиталізація створює ряд конкурентних переваг для компанії з точки зору операційних процесів, а саме: «Підвищує її можливості та ступінь прозорості; дає можливість керівництву приймати своєчасні рішення; Забезпечує миттєвий обмін інформацією між співробітниками. Він використовується для проведення прогностичних досліджень ринку та розробки системних підходів до реагування на сигнали ризикованих змін» [12, с. 146].

Однак діджиталізація бізнес-процесів компанії пов'язана з певними труднощами і пов'язана з ризиками і небезпеками, які зведені в таблицю. 2.14.

Позитивні наслідки діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст»

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

Примітка. Сформовано автором

Таблиця 2.14

Виклики та бар'єри у впровадженні діджиталізації бізнес-процесів ТОВ «Бродвей-Хуст»

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

Примітка. Сформовано автором

Слід зазначити, що зміна зовнішніх умов ведення бізнесу приносить нові

ризика та загрози.

Забезпечення результатів діджиталізації бізнес-процесів вимагає швидкого та чіткого навчання оптимальному реагуванню на конкретні ризики та загрози, швидкої взаємодії співробітників для вирішення основного завдання та їх готовності адаптувати компанію до нових умов. Між системою управління бізнес-процесами і стратегічним керівництвом всієї організації повинен існувати міцний зв'язок. А це можна забезпечити за рахунок ефективного використання інструментів контролю. Ми згодні з тим, що діджиталізація бізнес-процесів компанії повинна поєднуватися з реальною діджиталізацією управління бізнес-процесами, які в сукупності дають найкращий результат.

Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії потребує не лише значних фінансових ресурсів та кваліфікованих фахівців, а й змін у корпоративній культурі, принципах лідерства, розвитку організаційних структур, функціонуванні організаційних підрозділів, взаємодії співробітників та команд, навчанні новим цифровим навичкам., знання та навички робітників тощо.

Більшість рішень з управління бізнес-процесами вимагають обговорень, пояснень та обґрунтувань, які повинні бути підкріплені різними даними та аналітикою. З іншого боку, цей процес досить динамічний, тому важливо, щоб усі члени команди завжди мали доступ до актуальної інформації.

З цією метою ми пропонуємо використання загального середовища, здатного інтегрувати існуючі інформаційні системи і технології, а також системи підтримки прийняття групових рішень, що дозволяє отримати доступ до загального обговорення питань, пов'язаних з управлінням і аналізом бізнес-процесів і використанням різних додатків (текстових і табличних додатків, Інструменти моделювання бізнес-процесів (інструменти аналізу бізнес-процесів, інструменти зіставлення задач тощо), розрахунки та аналіз даних, підтримка управління бізнес-процесами.

Висновки до розділу 2

Ефективність є важливим аспектом в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів компанії, який відображає результати та характеризує можливості бізнес-процесів. Для управління бізнес-процесами необхідно проводити оцінку ефективності, що розуміється як сукупність дій, що дозволяють виявити динаміку і тенденції еволюції показників у часі, що характеризують результати економічної, управлінської та соціальної діяльності. Цілями оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств є: отримання об'єктивних даних про стан бізнес-процесу, виявлення напрямків удосконалення бізнес-процесу, встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємства, уточнення моделі бізнес-процесів підприємства.

Встановлено, що ефективність бізнес-процесів підприємства оцінюється на основі визначених критеріїв, які відображають економічні, технічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності комерційного підприємства. Головною особливістю використання критеріїв, безсумнівно, має бути досягнення позитивного результату. Система критеріїв повинна регулярно переглядатися з метою підвищення ефективності її застосування та достовірного відображення результатів діяльності компанії.

- в рамках PEST-аналізу бізнес-процесів торгових компаній були надані наступні рекомендації: посилити співпрацю з вітчизняними товаровиробниками з метою зменшення впливу таких факторів, як військові конфлікти та політична нестабільність; кредитна, митна та податкова політика;
- оптимізація асортименту продукції шляхом пропозиції товарних категорій різних цінових категорій, збільшення частки приватних торгових марок, розширення спектру комерційних послуг, відкриття нових торгових точок, виявлення та розвиток факторів успіху для мінімізації факторів конкуренції; рівень доходів і купівельної спроможності населення та поліпшення якості життя населення;

- розробка та впровадження програм розвитку людських ресурсів, співпраця з вищими навчальними закладами з метою підвищення рівня кваліфікації кадрів;
- розвиток електронної комерції та використання маркетингу в рамках SSM, що дасть можливість бізнесу розширити свою діяльність в мережі Інтернет;
- підвищення рівня інноваційного та технологічного оснащення; доступні інформаційні технології.

Предметом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «БРОДВЕЙ-ХУСТ» (ТОВ «Бродвей-Хуст»), яке засноване 16.05.2011 року в м. Хуст Закарпатської області. У торговій компанії ТОВ «Бродвей-Хуст» ми виділили 26 бізнес-процесів, які функціонують відповідно до вимог стандартів інтегрованої системи менеджменту компанії, документально закріплених процедур та організаційних стандартів. Оцінка рівня ефективності бізнес-процесів ТОВ «Комерційна компанія «Бродвей-Хуст» проводилася відповідно до науково-методичного підходу, розробленого на основі визначених критеріїв.

Інформація про очікувані показники критеріїв береться з планів дій компанії та підрозділів. При оцінці ефективності бізнес-процесів можна відзначити, що процесна система ТОВ «Бродвей-Хуст» ефективна, але вимагає розробки профілактичних заходів. Коригувальні та запобіжні дії будуть вжиті для усунення фактичних або потенційних невідповідностей, пов'язаних із системою управління, виявлених у результаті вимірювань, контролю, аудитів, оцінок ефективності та інших видів аналізу та наданих у формі висновків та рекомендацій. Коригувальні дії - це своєчасне втручання в процеси компанії для своєчасного і своєчасного усунення виявлених невідповідностей.

Узагальнено поняття інформаційних ресурсів на ТОВ «Бродвей-Хуст» та визначено склад інформаційних ресурсів в управлінні бізнес-процесами: комп'ютерне обладнання, комп'ютерне програмне забезпечення, інформаційні фахівці (аналітики, системні програмісти, адміністратори баз даних, фахівці з побудови комп'ютерних мереж), засоби підтримки, бази даних, інформація,

зв'язок, інструменти мережевої підтримки, інструменти підтримки прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КЛЮЧОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ

3.1. Концептуальні засади удосконалення бізнес-процесів досліджуваного підприємства

Дослідження процесно-орієнтованих проблем управління, проведене в попередніх розділах, показало, що вдосконалення управління бізнес-процесами на комерційних підприємствах має ґрунтуватися на системній оптимізації. Тільки інтеграція діяльності структурних секторів компанії, з орієнтацією на загальний результат, може реально поліпшити якісну сторону діяльності компанії. У цьому сенсі доцільно регулювати, оптимізувати і управляти тільки найважливішими основними і допоміжними пріоритетними процесами, які мають особливий вплив на кінцевий результат, так як всі інші процеси не можуть активно впливати на вирішення завдань компанії як системи.

«В умовах високої невизначеності та динаміки зовнішнього середовища компанії необхідно оптимально використовувати власні ресурси та підвищувати якість власних бізнес-процесів, щоб швидко адаптуватися до різних змін» [20]. На закінчення слід зазначити, що оптимізація бізнес-процесів бізнес-компанії є одним з найбільш ефективних інструментів або методів управління бізнесом, так як допомагає виявити і усунути внутрішні джерела кризи в розвитку компанії. Для досягнення цих цілей розроблено відносно велику кількість інструментів управління.

Ефективне управління бізнес-процесами торгового підприємства передбачає їх постійне вдосконалення та оптимізацію, тому дуже важливо створити концепцію вдосконалення управління бізнес-процесами в господарських компаніях (рис. 3.1).

Концепція вдосконалення управління бізнес-процесами охоплює сукупність сучасних цілей, методів та інструментів, які сприяють як підвищенню якості існуючих бізнес-процесів, так і впровадженню інноваційних бізнес-

процесів. Що стосується поліпшення, то важливо пам'ятати, що функціонування господарського підприємства не може бути перервано періодом трансформації, впровадження інноваційних технологій, тому при плануванні змін необхідно враховувати цю важливу характеристику, а при формуванні цілей поліпшення, необхідно враховувати як стратегічні цілі, так і завдання підприємницького підприємства в цілому. Другим важливим моментом, який слід враховувати, є забезпечення безперервності переходу до нової управлінської та організаційної структури в тому випадку, якщо зміни стосуються реструктуризації структурних напрямків компанії.

Як видно на рисунку 3.1, концепція вдосконалення управління бізнес-процесами складається з 4 основних елементів:

1. «Цілі удосконалення управління бізнес-процесами:

- мінімізація ресурсів;
- скоротити витрати робочого часу і підвищити продуктивність праці ;
- підвищення якості продукції та послуг;
- оптимізація організаційної структури, скорочення функцій;
- скоротити час циклічності бізнес- і технологічних процесів ;
- знизити відсоток помилок на 20-50%» [20].

Після формулювання необхідних цілей удосконалення системи управління і складання карти бізнес-процесів необхідно спланувати організаційні зміни, необхідні для реалізації майбутніх моделей бізнес-процесів, після чого визначаються лише основні принципи вдосконалення бізнес-процесів.

2. Принципи вдосконалення бізнес-процесів.

На практиці при вдосконаленні управління бізнес-процесами використовується ряд специфічних інструментів, впровадження яких сприяє поліпшенню і поліпшенню результатів бізнес-процесів.

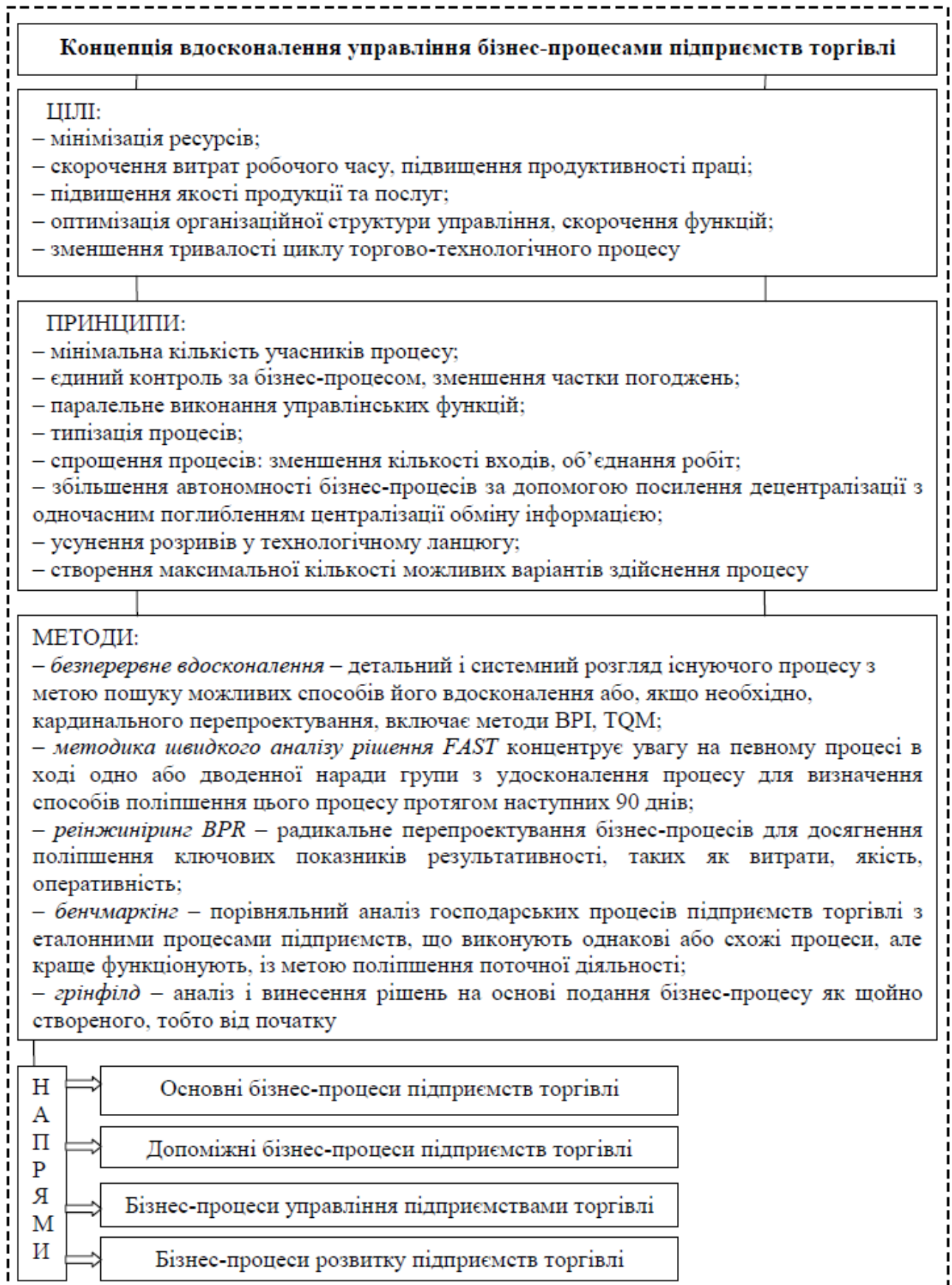


Рис. 3.1. Концепція вдосконалення управління бізнес-процесами комерційних підприємств

Примітка. Сформовано автором

Основні принципи такі :

- мінімальна кількість учасників процедури;
- єдиний контроль бізнес-процесу, зниження частки погоджень.

Процедури інспекції та контролю не додають жодної цінності. Тому необхідно прагматично оцінювати їх вартість по відношенню до вартості можливого збою, який вони повинні запобігти або усунути. Схвалення – ще один варіант, який також не додає цінності. Тому необхідно мінімізувати цю роботу за рахунок скорочення зовнішніх (з точки зору процесу) точок контакту.

- паралельне виконання функцій управління. Організаційна структура управління не повинна накладати жорстких обмежень на процес. Поділ праці має бути результатом процесу та необхідності його ефективної реалізації, а не покладених на нього обов'язків.

Як показує практика управління бізнесом, для налагодження взаємодії між процесами компанії потрібно багато часу, ця робота неефективна, оскільки не приносить компанії ніякої доданої вартості. Консолідація процесів проводиться з метою скорочення ланцюжків всередині бізнес-процесу та усунення неефективних заходів з процесу.

Ці дії дозволяють скоротити зайву кількість непотрібних взаємодій в середині бізнес-процесу. Наприклад, замість того, щоб спілкуватися з керівником і гальмувати процес обробки і забирати час у керівника, співробітнику надаються відповідні повноваження для прийняття індивідуальних рішень.

- типізація процесів;
- спрощення процесів: зменшення кількості входів, комбінування завдань. Кількість входів у процеси (включаючи правила, політику, процедури або стандарти, якими керується робота) повинна бути зменшена. Ми витрачаємо багато часу на порівняння і складання різних уявлень про одне і те ж.

- підвищити автономність бізнес-процесів за рахунок розширення децентралізації та поглиблення централізації обміну інформацією;

- усунення прогалів у технологічному ланцюжку;

– створіть якомога більше варіантів реалізації процесу. З метою оптимізації прийняття управлінських рішень в компаніях бажано впроваджувати бізнес-процеси, які мають велику кількість кейсів впровадження. Таким чином, кожен варіант процедури може зустрічатися в різних ринкових ситуаціях.

3. *Методи вдосконалення.*

Слід зазначити, «що в даний час існує кілька інноваційних методів управління бізнес-процесами: впровадження систем менеджменту якості, бенчмаркінг бізнес-процесів, методологія удосконалення бізнес-процесів (BPI), реінжиніринг бізнес-процесів, greenfield, поєднання функціонального та процесного підходів» [16]. У комерційних компаніях також доцільно використовувати технологію безперервного вдосконалення бізнес-процесів BPI, яка спрямована на оптимізацію організації виробництва та управління компанією за рахунок безперервного якісного вдосконалення бізнес-процесів, гарантування повноти і строгості їх виконання, а також автоматизації функцій управління.

Розробка і постійна модифікація методів управління спрямована на досягнення певного рівня зрілості бізнес-процесів, які характеризуються рядом показників, як фінансових, так і інших аспектів діяльності компанії. Серед відомих методів можна висунути систему збалансованих показників, «ощадливого» виробництва. Суть цих методів полягає в розробці стратегічних показників, що описують бажаний стан господарського підприємства. Для цього необхідно провести стандартні кроки: виявлення, вимірювання, аналіз, удосконалення та контроль.

Методи постійного вдосконалення та *реінжинірингу* використовують багато одних і тих самих елементів, методи аналізу та оптимізації. Між ними також є кілька відмінностей, оскільки одна з них є еволюційною, а інша – революційною. Відмінності полягають в організаційних областях застосування цих методів.

Процесний підхід як інструмент створення та вдосконалення систем менеджменту якості на основі стандарту ISO 9001:2000 має потужний

організаційно-методологічний потенціал. Повна реалізація процесного підходу відкриває перед компанією ряд можливостей і переваг:

- «повідомляйте про стратегічні цілі для всіх процесів і підпроцесів аж до робочих станцій і процесів контролю відповідно до ступеня досягнення визначених цілей.
- об'єднувати та гармонізувати всі процеси: основні, допоміжні, допоміжні та процеси розробки;
- чітко обґрунтовувати, розподіляти та оптимізувати наявні ресурси ;
- розробляти структуру процесів, забезпечувати їх відповідність цілям компанії;
- провадити нову якість корпоративного управління, засновану на прозорості операційного механізму та управління процесами, і на цій основі отримати додаткові можливості для постійного вдосконалення» [20].

4. Напрямки вдосконалення бізнес-процесів.

Обґрунтовані орієнтири включають використання інноваційних технологій у виробництві та в процесі управління. При реалізації заходів важливо враховувати специфіку комерційних підприємств, тобто організація не зможе припинити свою діяльність на момент перетворення, тому при плануванні змін необхідно забезпечити безперервність переходу на нову виробничо-організаційну структуру.

В умовах посилення конкуренції між підприємствами з торгівлі продуктами харчування на продовольчих ринках необхідно налагодити ефективну систему управління, здатну адекватно і швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і своєчасно вживати коригувальних заходів, що сприятиме усуненню негативних факторів, Щоб запобігти загрозам і скористатися можливостями, необхідно: Удосконалювати бізнес-процеси. Основними завданнями керівництва компанії, старших спеціалістів, керівників відділів і служб є систематичний аналіз ринкового середовища, закономірне співвідношення якості продукції/послуг, що випускаються, з якістю конкурентів, використання інноваційних розробок, а також досягнень науково-технічного

прогресу в управлінській діяльності.

Управлінська діяльність на виконавчому рівні господарського товариства, заснована на процесному підході, являє собою безперервне виконання сукупності певних взаємопов'язаних видів загальноуправлінської діяльності і функцій. Однак слід зазначити, що виконання окремих завдань і функцій управління також розглядається як процес, тобто загальний процес являє собою ряд взаємопов'язаних дій, які перетворюють певні входи ресурсів, інформації у відповідні виходи і результати. Управління в цілому є основним змістом і суттю процесного підходу.

Удосконалення бізнес-процесів в торгових компаніях створює цілий комплекс стратегічних переваг і забезпечує більшу конкурентоспроможність. Система управління бізнес-процесами дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Управління стає більш чітким, так як з'являється можливість оцінити ефективність на кожному етапі виробничо-господарської діяльності торгового підприємства. Все це доводить, що процесний підхід призводить до синергетичного ефекту, коли вдосконалення одного з бізнес-процесів призводить до поліпшення інших.

Удосконалення бізнес-процесів є необхідною умовою ефективного управління в мінливому зовнішньому середовищі, так як цей процес дозволяє своєчасно вживати коригувальних і запобіжних заходів для усунення негативних факторів і компенсації циклічних коливань зовнішнього середовища. Удосконалення бізнес-процесів впливає на кілька аспектів діяльності компанії: зміни в організаційній структурі, а отже, і в нормативних документах, автоматизацію процесів, оптимізацію функцій відділу та співробітників. Саме керівництву компанії, керівникам відділів і служб в основному доводиться враховувати зміни в інноваційному середовищі, співвідносити конкурентну позицію з основними конкурентами, стежити за наявністю фаз зростання або спаду в галузі, а також наявністю кризових явищ у світовій і регіональній економіці.

Це і є метою запропонованої інформаційної моделі управління бізнес-процесами комерційних підприємств. Говорячи сучасними мовами менеджменту, більшість керівників підприємств, як правило, не інформують своїх співробітників про стратегічні цілі компанії та перспективи розвитку. Вся аналітична діяльність зосереджена виключно на аналізі внутрішнього середовища організації фірми і обмежується лише оцінкою фінансово-господарської діяльності компанії. В результаті менеджмент реагує на зміни зовнішньої і внутрішньої кон'юнктури ринкового середовища в процесі змін, а не до їх початку, що в значній мірі відбивається на кінцевому результаті.

В цілому для поліпшення бізнес-процесів бізнес-компанії необхідно налаштувати інформаційну систему обліку і контролю досягнення результатів бізнес-процесів, а також виявити відхилення витрат від встановлених планових показників. Інформацію про відхилення у витратах можна знайти в первинних документах (файл, бухгалтерські листи). Оперативний контроль суми витрат в процесі їх реалізації в кожному організаційному підрозділі і своєчасне прийняття управлінських рішень щодо усунення та усунення відхилень повинні здійснюватися постійно і планомірно, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів комерційного підприємства.

Загальна схема інформаційних потоків для реалізації інформаційної моделі управління бізнес-процесами комерційного підприємства проілюстрована на рисунку 3.2.

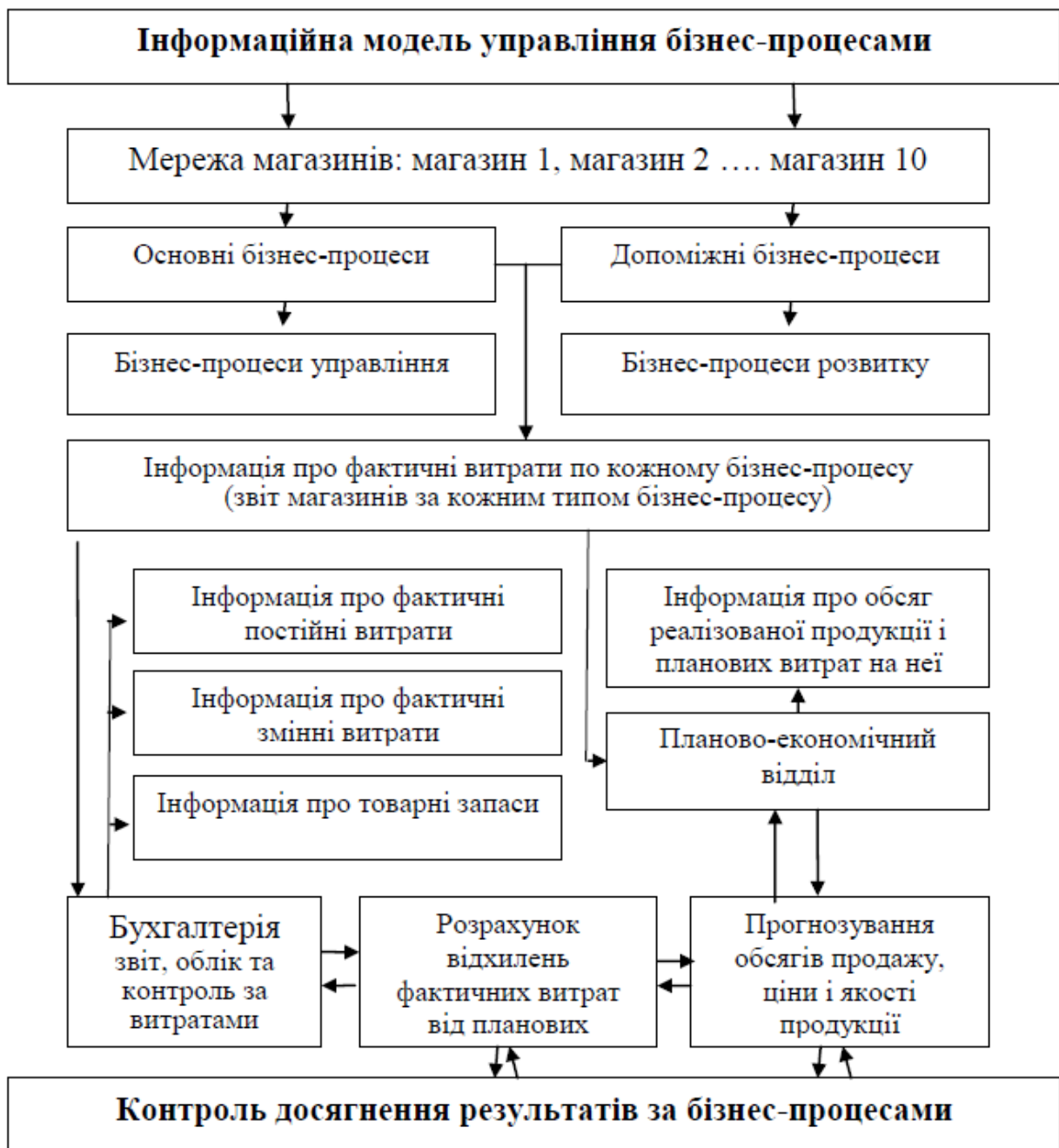


Рис. 3.2. Інформаційна модель управління бізнес-процесами

Примітка. Сформовано автором

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає розробку процесів, виконання робіт, оцінку та вдосконалення бізнес-процесів компанії. Для цього ТОВ «Бродвей-Хуст» має працювати за такими напрямками:

- «постійне вивчення та аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів та вимог стейкхолдерів шляхом модернізації відділу маркетингу компанії;
- тісна інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів через інтеграцію систем управління;

– застосування критеріїв, розроблених при оцінці ефективності операційних процесів Інтегрованої системи менеджменту, з подальшим удосконаленням елементів, де виявляються відхилення від планових показників, а також необхідні постійні коригувальні дії у зв'язку зі специфікою діяльності комерційної компанії та зміною зовнішніх і внутрішніх факторів» [20];

– управління потоком інформації. Ці стрічки містять інформацію про результати діяльності, характеристики товару і тенденції, а також можливості для коригувальних і запобіжних дій. Вони також відображають інформацію про постачальників, вимоги до ресурсів, удосконалення та задоволеність клієнтів. Керівництво визначає методи, що використовуються для визначення результатів діяльності, і аналізує досягнення результатів, порівнюючи їх із запланованими цілями з точки зору ефективності бізнес-процесів, фінансових показників та показників задоволеності зацікавлених сторін.

– регулярна оцінка ефективності бізнес-процесів компанії та інтегрованої системи менеджменту для розробки управлінських рішень, спрямованих на забезпечення та підвищення стабільності господарського підприємства;

– як ефективний інструмент удосконалення системи управління та підвищення ефективності процесів бенчмаркінгу.

3.2. Шляхи вибору стратегії управління бізнес-процесами підприємства

Стратегія управління бізнес-процесами залежить від підходів до управління ними. Сьогодні, як показує світова практика, процесно-орієнтоване управління, базовим елементом якого є бізнес-процес, стає найбільш передовим способом досягнення підприємствами якісного розвитку в галузі. Компанія - це глобальна система, в якій існує безліч взаємозалежних бізнес-процесів, що відображають функції управління. Тому «бізнес-процес слід трактувати як ланцюжок логічно пов'язаних повторюваних дій, в результаті яких ресурси компанії призводять до переробки об'єкта (фізичного і віртуального) з метою

отримання певних результатів або продукції на задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів» [38]. На наш погляд, комерційну корпорацію слід розглядати як сукупність бізнес-процесів, що становлять механізм ведення підприємницької діяльності.

Слід підкреслити, що бізнес-процеси комерційних компаній не можуть бути хаотичними в умовах конкурентної експансії. Своєю діяльністю вони визначають стан підприємства в цілому і рівень його конкурентоспроможності, відображаючи один із способів реагування на зміну параметрів навколишнього середовища. Компанії, бізнес-процеси яких не відповідають потребам клієнтів, априорі не будуть ефективними та результативними. Розглянемо приклад роздрібною компанією, «вузьким місцем» якої є бізнес-процеси дистрибуції, які не відповідають споживчому попиту. Наприклад, торгова компанія працює в сегменті ринку, має обмежений асортимент продукції, слабку програму лояльності.

У цьому випадку помилково відокремлювати процеси продажів від маркетингових. Це говорить про те, що менеджери з продажу вибирають тільки ті продукти, які вимагають мінімальних витрат часу і зусиль, а маркетингологи не проводять прогностичний аналіз майбутнього попиту. З одного боку, покупці роздрібних компаній не завжди знаходять товар, що відповідає їхнім уподобанням і потребам, з іншого боку, вони купують у конкуруючих компаній. Як наслідок, ми маємо зниження прибутку від продажів, втрату постійних клієнтів, неможливість залучити нових клієнтів. Необхідно адаптувати бізнес-процеси торгових компаній, щоб забезпечити розширення асортименту продукції та розширення спектру цільового ринку.

Виходячи з вищесказаного, можна сказати, що основний бізнес компанії складається з бізнес-процесів і що увага керівництва зосереджена на її управлінні. Таким чином, управління бізнес-процесами підприємства – це спосіб впливу на ефективність бізнесу шляхом створення процесів відповідно до потреб внутрішніх/зовнішніх покупців.

При управлінні бізнес-процесами бізнес-компаній доцільно спочатку

визначити цільовий стан, в який бізнес-процес повинен бути переведений з поточного стану. Варто виділити основні довгострокові цілі компанії, досягнення яких змінить якісний стан діяльності. Кожен бізнес-процес повинен мати мету або систему цілей, для досягнення яких він покликаний. По-друге, для досягнення бажаного результату необхідно одночасно вирішувати рутинні та стратегічні завдання. По-третє, економічна експансія торгівлі спонукає фірми координувати свої бізнес-процеси з метою отримання конкурентної переваги.

В результаті перед керівництвом постає питання пошуку інструменту, який буде визначати обсяг реалізації бізнес-процесів компаній протягом довгострокового періоду. Бізнес-підприємство, що «має конкурентну стратегію у вигляді генерального плану (шаблонного або шаблонного) в бізнес-середовищі, має можливість розвиватися послідовно і планомірно, що підвищує ймовірність досягнення цілей і раціонального використання ресурсів» [1].

Як бачимо, конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами компанії носить якісний характер, а її сутність розкривається в тому, як організована взаємодія людей, що враховує можливості, перспективи, ресурси і навички, можливості дії суб'єктів, а також проблеми, труднощі і конфлікти, що перешкоджають здійсненню цих взаємодій. Наголошуємо, що жоден план не є стратегією, якщо він не враховує взаємодію керівників та співробітників, тобто реалізацію «ідей колективного розуму», заснованих на цінностях компанії, та не підтримує ідеологію соціально-економічного розвитку компанії.

Тому основним завданням стратегічного управління бізнес-процесами комерційних підприємств є зміна «точки будівництва» з метою забезпечення підприємств бізнес-процесами диференційованого рівня розвитку, тобто свідомої розробки формалізованої програми розвитку, уникнути невизначеності та дезорганізації бізнес-процесів, а також перевести їх у цілеспрямовану модель планування. Це виражається у збільшенні продажів, розвитку програми лояльності клієнтів, лідерстві в галузі, кількості товарів в єдиному контролі, стабілізації бізнесу тощо.

Необхідність конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами

компаній обумовлена, з одного боку, векторною спрямованістю бізнес-процесів, а з іншого - взаємозв'язком між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішнім середовищем з точки зору конкурентних переваг. Тому в «Формулі стратегічного успіху» Ансоффа стверджується, що «продуктивність бізнес-процесів компаній оптимізується, коли зовнішня стратегія і внутрішні можливості врівноважують турбулентність навколишнього світу», що вказує на необхідність внутрішньої складової, сфокусованні на бізнес-процесах. Розглянуті в попередньому розділі методологічні підходи та інструменти управління бізнес-процесами показали, що їх ефективна реалізація можлива лише за наявності чіткого бачення стратегічного розвитку та оптимізації бізнес-процесів.

Встановлено, що стратегічна трансформація бізнес-процесів комерційних підприємств є об'єктивно необхідною і буде відображена в процесах реалізації реінжинірингу основних первинних і вторинних бізнес-процесів. Враховуючи вплив зовнішніх ефектів, зокрема пандемічних ризиків, на розвиток реінжинірингу, запропоновано стратегічні вектори структурної реструктуризації бізнес-моделей торговельних підприємств з метою досягнення стратегічних ефектів (табл. 3.1).

Ми вважаємо, що пріоритетні критерії вибору стратегії управління бізнес-процесами ґрунтуються на сфері діяльності комерційної компанії, розмірі торгового залу, кількості співробітників, типі виконуваних функцій, річному обороті роздрібною торгівлі, специфіці роздрібного асортименту, можливість запропонувати спектр послуг, обсяг цільового ринку і рівень цін.

На рисунку 3.2 наведені критерії вибору оптимальної стратегії управління бізнес-процесами з урахуванням основних параметрів даної компанії. Особливо для великих, спеціалізованих торгових компаній і середніх компаній найбільш прийнятною є стратегія домінування витрат. Це пов'язано з наданням технологічно однорідних послуг і високим обсягом продажів, що значно знижує постійні витрати на одиницю реалізованого товару і дає можливість розвивати ефективні ланцюги поставок.

Таблиця 3.1

**Стратегічні вектори структурної перебудови бізнес-моделі
дистриб'юторських компаній**

Стратегічні вектори	Стратегічні ефекти від реалізації
Підвищення економічної ефективності бізнес-процесів підприємств	Збільшення обсягів роздрібного продажу споживчих товарів, зокрема, високотехнологічного та інноваційного характеру, виробництво з високим рівнем виробничої концентрації та територіальної віддаленості від кінцевих споживачів
Скорочення кількості бізнес-посередників в комерційних та логістичних бізнес-процесах	Виконуючи функції посередників, вони формують бізнес-модель з обмеженим циклом обслуговування та необґрунтовано збільшують витрати на комерційну та логістичну діяльність
Створення стратегічної мережі підприємств за функціональним призначенням, розмірами, спеціалізацією, зоною діяльності, формами власності та організаційно-правовими формами господарювання	Для формування більш ефективного конкурентного середовища та розвитку споживчого ринку потрібні стратегічні підприємства з повним циклом обслуговування партнерів, які спеціалізуються на виконанні окремих функцій а також центральні розподільчі склади корпоративних роздрібних торговельних мереж, де централізовано забезпечується товаропостачання власних магазинів
Імплементация стратегії інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств	Забезпечує стійкі конкурентні переваги та формує довгострокові резерви конкурентоспроможності суб'єкта торгівлі
Активізація комерційних бізнес-процесів, що забезпечують реалізацію продукції	Забезпечують стратегію експансії на нові продуктові ринки, що сприяє підвищенню фінансової ефективності комерційних бізнес-процесів даного спрямування
Розвиток продажу товарів через соціальні медіа	Розширюють структуру комерційних та логістичних бізнес-процесів
Створення різних видів стратегічних альянсів підприємств торгівлі	Дозволить скоротити витрати на оптимізацію бізнес-процесів вторинного рівня
Розвиток сучасної мережі складів та логістичних центрів	Дозволить максимізувати фінансову ефективність логістичних бізнес-процесів та скорочення центрів витрат на них
Створення сучасної інформаційної стратегії	Дозволить сформувати систему інформаційної безпеки та підтримки як первинних так і вторинних бізнес-процесів підприємств торгівлі

Примітка. Розроблено автором

Для малого бізнесу більш прийнятно зосередитися на ряді вузькоспеціалізованих товарів і послуг через малий обсяг продажів і сконцентрованих зусиль. Стратегія інтеграції сприятиме ефективному та сталому розвитку комерційних комплексів універсального обслуговування в результаті злиття малих підприємств та використання ефекту синергії.

Таблиця 3.2

Критерії вибору стратегії управління бізнес-процесами комерційних компаній

Критерії	Види підприємств торгівлі			
	малі	середні	великі	дуже великі
Торгова площа	До 500 м ²	До 2000 м ²	Від 2000 до 5000 м ²	Більше 5000 м ²
Чисельність персоналу	До 50 осіб	До 250 осіб	Більше 250 осіб	Більше 250 осіб
Характер виконуваних функцій	Комерційний	Комерційний	Комерційний	Комерційний, консалтинговий, виставковий
Специфіка торговельного асортименту	Вузькоспеціалізований	Універсальний	Універсальний	Універсальний
Комплекс додаткових послуг	Відсутній	Наявний	Наявний	Наявний
Цільовий ринок	Кінцеві покупці	Кінцеві покупці	Кінцеві покупці, дрібнороздрібні торговельні об'єкти	Всі учасники ринку
Рівень цін	Середній	Середній	Низький	Середній і нижче
Стратегії управління бізнес-процесами	Фокусування	Домінування за витратами	Домінування за витратами	Інтеграції

Примітка. Розроблено автором

Процес розробки стратегії управління бізнес-процесами роздрібною торгівлі проілюстрований на рисунку 3.3.

Структурно алгоритм складається з пов'язаних блоків, які утворюють систему. Вони розкривають діяльність компанії за ключовими напрямками: Як видно з рисунка 3.3, блок А - місія компанії. Блок В включає в себе зовнішнє середовище компанії. Блок С описує внутрішнє середовище торгової компанії. Блок D визначає бізнес-процеси торгової компанії. Блок І призначений для розробки і реалізації конкурентної стратегії торгової компанії.

Наданий алгоритм включає стратегічну діагностику, вибір місії та мети, аналіз бізнес-процесів, розробку, реалізацію стратегії та стратегічний контроль. Отримана конкурентна стратегія повинна бути доречною і зрозумілою для всіх співробітників компанії. Слід підкреслити, що конкурентна стратегія є продуктом творчої активності та синергетичної єдності керівників і працівників, заснованої на принципі логіки, досвіду та ідеології. У довгостроковій

перспективі управління конкурентною стратегією призводить до підвищення ефективності бізнес-процесів у порівнянні з рівнем конкурентів.

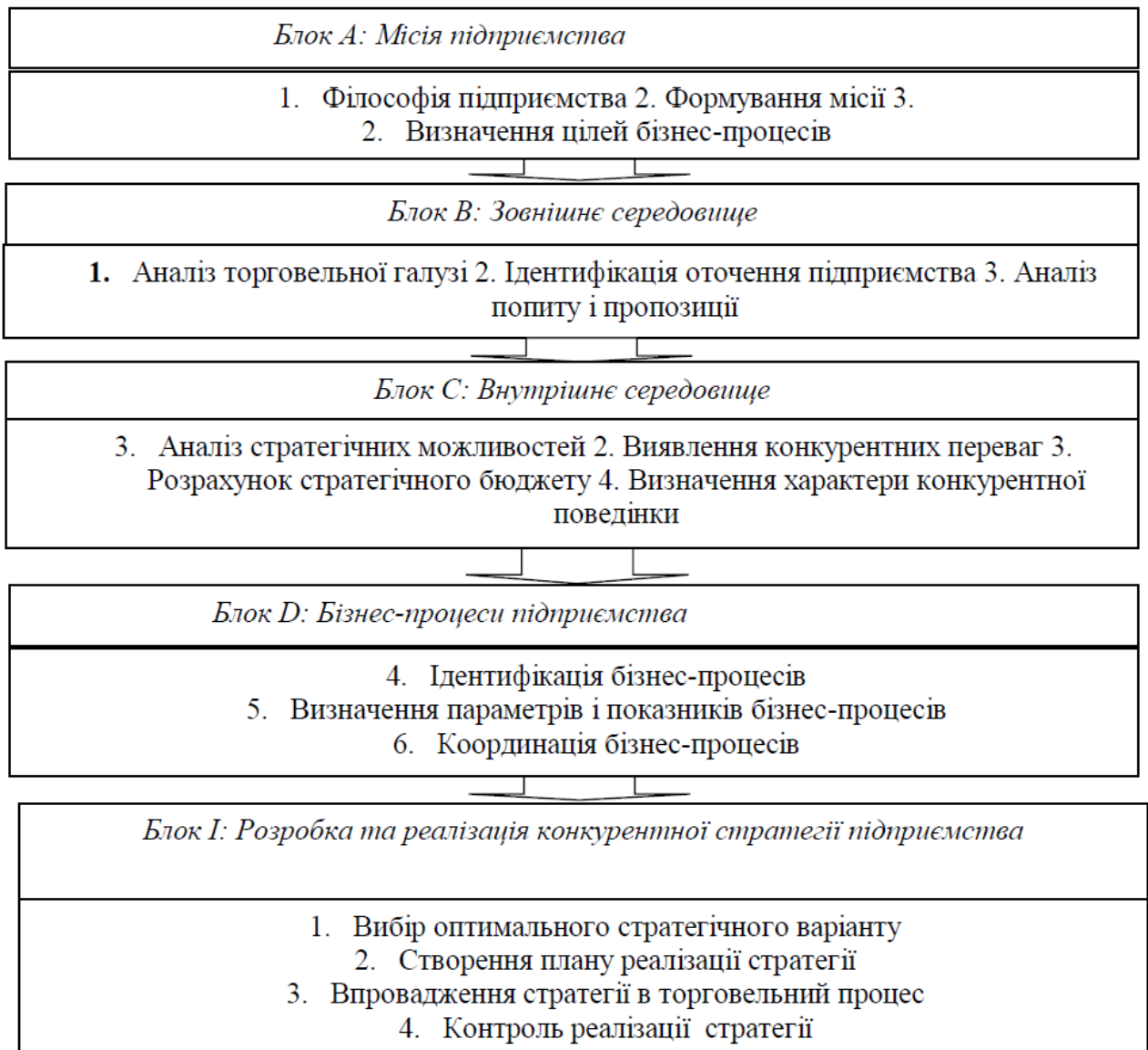


Рис. 3.3. Порядок розробки стратегії управління бізнес-процесами на комерційних підприємствах

Примітка. Сформовано автором

Так, у ході дослідження було з'ясовано, що конкурентна стратегія безпосередньо залежить від бізнес-процесів компанії та реалізується через шість процесних груп. Всіма цими процесами керує торгова компанія.

Керівництво розробляє конкурентну стратегію індивідуально з урахуванням ряду характеристик:

- 1) специфіку діяльності;

- 2) стан галузі;
- 3) стратегічні навички та компетенції;
- 4) фази життєвого циклу торгового підприємства;
- 5) стан бізнес-процесів;
- 6) рівень ефективності в управлінні бізнес-процесами комерційних підприємств.

Управління бізнес-процесами сприяє ефективній реалізації конкурентної стратегії та підвищує конкурентоспроможність і результативність компаній в цілому.

Висновки до розділу 3

Теоретико-методологічні засади вдосконалення бізнес-процесів бізнес-підприємств ґрунтуються на низці цілей, завдань, принципів і методів, і передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму управління бізнес-процесами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності бізнесу, а також підвищенню якості систем управління бізнес-компанії.

Запропонована концепція вдосконалення управління бізнес-процесами комерційних підприємств дозволяє сформуванню блоку стратегічних переваг, що сприяє раціональному використанню торгово-технологічного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем управління.

Розроблено методичні підходи до вибору стратегій управління бізнес-процесами на комерційних підприємствах. Вони враховують стратегічні вектори структурної перебудови бізнес-моделі комерційних підприємств. У рамках підходів вибір стратегій управління бізнес-процесами для комерційних підприємств залежить від стадії життєвого циклу компанії та від важливих для комерційних підприємств критеріїв, таких як торгова площа, кількість працівників, тип виконуваних функцій, специфіка бізнес-процесів,

різноманітність професій тощо. ряд додаткових послуг, цільовий ринок, рівень цін.

ВИСНОВКИ

При аналізі ключових бізнес-процесів компанії були зроблені наступні висновки:

У сучасних економічних умовах створення та розвитку бізнесу існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління бізнесом. Результатом дослідження є дослідження функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства як сукупності взаємопов'язаних окремих бізнес-процесів, визначення та групування методів їх удосконалення та своєчасної реалізації відповідно до мінливих умов виробничих відносин та зовнішнього середовища.

На нашу думку, для створення ефективної системи управління бізнес-процесами для компанії доцільно контролювати особливості кожного етапу бізнес-процесу, своєчасно виявляти найбільш раціональні рішення та вносити необхідні зміни. Для того щоб врахувати всі фактори впливу, необхідно провести дослідження, засноване на системно-процесному підході. Для цього рекомендується враховувати складну структуру бізнес-процесів компанії.

При створенні окремого бізнес-процесу одним з перших кроків є визначення функціональної мети і призначення, а також ролі процесу в загальній моделі бізнес-системи. Поділ процесів за функціональним призначенням полегшує реалізацію цих кроків. Відповідно до цього класифікаційного підходу бізнес-процеси поділяються на основні процеси, послуги, бізнес-процеси, управління та розробку. Бізнес-процеси повинні бути основою процесів розробки, так як процесний підхід орієнтований на постійне вдосконалення, що дає можливість адаптуватися до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Бізнес-процеси повинні бути в авангарді, тобто кожен процес повинен бути керованим, щоб досягти запланованих результатів.

В цілому, процес побудови та управління процесами є складним завданням, саме тому для простоти компанії використовують програми,

засновані на методах моделювання та мовах, таких як SADT, IDEF, BPMN та ARIS, які допомагають автоматизувати побудову та управління бізнес-процесами на основі стандартів, можливість проводити аналіз бізнес-системи будь-якої складності та різних типів бізнес-процесів.

Ефективність є важливим аспектом в управлінні та вдосконаленні бізнес-процесів компанії, який відображає результати та характеризує можливості бізнес-процесів. Для того щоб управляти бізнес-процесами, необхідно провести оцінку ефективності, під якою розуміють ряд дій, що дозволяють виявити динаміку і тенденції еволюції показників в часі, що дозволить визначити економічні результати, адміністративна та громадська діяльність. Цілями оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств є: отримання об'єктивних даних про стан бізнес-процесу, виявлення напрямків удосконалення бізнес-процесу, встановлення взаємозв'язків між бізнес-процесами підприємства, уточнення моделі бізнес-процесів підприємства.

Встановлено, що ефективність бізнес-процесів підприємства оцінюється на основі визначених критеріїв, які відображають економічні, технічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності комерційного підприємства. Головною особливістю використання критеріїв, безсумнівно, має бути досягнення позитивного результату. Система критеріїв повинна регулярно переглядатися з метою підвищення ефективності її застосування та достовірного відображення результатів діяльності компанії.

- в рамках PEST-аналізу бізнес-процесів комерційних компаній були надані наступні рекомендації: посилити співпрацю з вітчизняними виробниками для зменшення впливу таких факторів, як військові конфлікти та політична нестабільність; кредитна, митна та податкова політика;
- оптимізація асортименту продукції шляхом пропозиції товарних категорій різних цінових категорій, збільшення частки приватних торгових марок, розширення спектру комерційних послуг, відкриття нових торгових точок, виявлення та розвиток факторів успіху для мінімізації факторів

конкуренції; рівень доходів і купівельної спроможності населення та поліпшення якості життя населення;

– розробка та впровадження програм розвитку людських ресурсів, співпраця з вищими навчальними закладами з метою підвищення рівня кваліфікації кадрів;

– розвиток електронної комерції та використання маркетингу в рамках SSM, що дасть можливість бізнесу розширити свою діяльність в мережі Інтернет;

– підвищення рівня інноваційного та технологічного оснащення; доступні інформаційні технології.

Предметом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «БРОДВЕЙ-ХУСТ» (ТОВ «Бродвей-Хуст»), яке засноване 16.05.2011 року в м. Хуст Закарпатської області. У торговій компанії ТОВ «Бродвей-Хуст» ми виділили 26 бізнес-процесів, які функціонують відповідно до вимог стандартів інтегрованої системи менеджменту компанії, документально закріплених процедур та організаційних стандартів. Оцінка рівня ефективності бізнес-процесів ТОВ «Комерційна компанія «Бродвей-Хуст» проводилася відповідно до науково-методичного підходу, розробленого на основі визначених критеріїв.

Інформація про очікувані показники критеріїв береться з планів дій компанії та підрозділів. Актуальна інформація отримується з наступних підрозділів торгового підприємства: система менеджменту якості, звіти внутрішнього аудиту інтегрованої системи менеджменту, функціонування системи соціально-етичного менеджменту.

Узагальнено поняття інформаційних ресурсів на ТОВ «Бродвей-Хуст» та визначено склад інформаційних ресурсів в управлінні бізнес-процесами: комп'ютерна техніка, комп'ютерне програмне забезпечення, інформаційні фахівці (аналітики, системні програмісти), адміністратори баз даних, фахівці зі створення комп'ютерних мереж, засобів підтримки, баз даних, інформації, комунікації, засобів підтримки прийняття рішень, підтримки прийняття рішень та моделей.

Теоретико-методологічні засади вдосконалення бізнес-процесів бізнес-підприємств ґрунтуються на низці цілей, завдань, принципів і методів, і передбачають застосування розробленої інформаційної моделі та механізму управління бізнес-процесами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності бізнесу, а також підвищенню якості систем управління бізнес-компанії.

Запропонована концепція вдосконалення управління бізнес-процесами комерційних підприємств дозволяє сформувати блок стратегічних переваг, що сприяє раціональному використанню торгово-технологічного потенціалу, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності фінансово-господарської діяльності, а також підвищенню якості систем управління. Концепція, розроблена для вдосконалення управління бізнес-процесами роздрібних компаній, заснована на припущенні, що ефективно управління бізнес-процесами в організації забезпечує їх постійне вдосконалення та оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів є необхідним інструментом забезпечення ефективності бізнес-підприємств в сучасних умовах глобалізації та європейського вектора розвитку України.

Розроблено методичні підходи до вибору стратегій управління бізнес-процесами на комерційних підприємствах. Вони враховують стратегічні вектори структурної перебудови бізнес-моделі комерційних підприємств. У рамках підходів вибір стратегій управління бізнес-процесами для комерційних підприємств залежить від стадії життєвого циклу компанії та від важливих для комерційних підприємств критеріїв, таких як торгова площа, кількість працівників, тип виконуваних функцій, специфіка бізнес-процесів, різноманітність професій тощо. ряд додаткових послуг, цільовий ринок, рівень цін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Конкурентоспроможність та основні поняття, що її характеризують. *Наукові записки Тернопільського державного педагогічного університету імені В. Гнатюка. Серія: Економіка*, 2007. №21. С. 39-44
2. Августин Р., Демків І. Засоби стимулювання розвитку малого бізнесу як чинника подолання депресивності віддалених населених пунктів територіальних громад. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип 3, С. 151-155.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Організаційно-економічний механізм детінізації відносин у базових видах економічної діяльності. Підприємництво і торгівля. Львів: *Львівський торговельно-економічний університет*. № 22, 2018. С. 86-93.
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Стимули та інструменти детінізації підприємництва: секторальний аспект. Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ: Вид-во Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. №1 (53). С.36-45.
5. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
6. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький*, 2021, № 3 (292), с. 77-81.
7. Апопій В. В., Шалева О. І., Гуштан Т. В. Тенденції розвитку спеціалізації у роздрібній торгівлі України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(С. 18–22.
8. Білявська Ю. В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). С. 78–84.

9. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Д. : Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
10. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <http://uk.wikipedia.org>.
11. Герасимчук З. В. Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення : монографія. Луцьк : Надстир'я. 2006. 243 с.
12. Глушевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки»*. 2015. №2 (85). С.139-148.
13. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка*. 2013. С. 78-82.
14. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10 (15С. 78-82.
15. Григорук П.М., Григорук С.С. Інформаційна модель процесу прийняття рішення. *Актуальні проблеми економічної кібернетики: колективна наукова монографія*. К.: ВД «Стилос», 2012. С. 154-171.
16. Демків І. Стратегія диверсифікації як елемент стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: зб. тез доп. Всеукр. наук. практ. конф..* Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С.45-48.
17. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
18. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. *Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту*. Тернопіль : Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.
19. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.

20. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
21. Дубініна В.В. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. *Економічний простір*. 2016. № 113. С. 124-135.
22. Загородна О. М., Серединська В. М. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL:http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192
23. Іваненко Л. Тенденції розвитку українського ритейлу в аспекті інноваційних технологій. *Схід*. 2013. № 2(122). С. 28–33.
24. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації. *Наук. Вісник НТУУ «КПІ»*, 2008, №1. - С. 28-36
25. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2014. № 4. С. 257-263
26. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. *Економічні науки: Зб. наук. пр.* 2011. Вип. 7. С. 39-50
27. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53-62
28. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 64 – 69
29. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 70-76.
30. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10 С. 287- 297

31. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Х. : ХДУХТ, 2012. 322 с.
32. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(С. 117-125
33. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
34. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
35. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.
36. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Досвід Європейського союзу у формуванні інноваційної стратегії розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №1. С. 190–200.
37. Мельничук Г.С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. № 1. С. 169-185.
38. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
39. Мудра М. А. Розробка стратегії логістичного обслуговування споживачів в ланцюгу поставок продукції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 2. С 187–190.
40. Надточій І.І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 102-111.

41. Ольшанський О. В., Ключарьов В. М. Функціональні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Інтеграція України: європейський вибір : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції м. Київ, 22 березня 2019 р. Київ : Національний університет харчових технологій, 2019. С. 78–81.
42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
43. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54–61.
44. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник хмельницького національного університету Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
45. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с. 51/2.3
46. Савицький О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: матеріали доповідей VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю. Тернопіль, ЗУНУ, 2023.
47. Савицький О. Управління бізнес-процесами на підприємстві: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.
48. Ситник Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. *Схід*. 2012. № 5 (119). С. 54–61.
49. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1. С. 134-139.
50. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету "Львівська*

політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 776. С. 172-178

51. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. *Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.*

52. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Т. : Екон. Думка, 2008. 570 с.

53. ТОВ «Бродвей-Хуст». URL: https://zvitnist.com/37605073_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDALNSTU_BRODVEYHUST#zahal

54. Філіпов В. Ю., Несторенко А. М. Шлях розвитку торговельних підприємств. *Економіка: реалії часу. 2014. № 2(12). С. 203–207. 317/2.1*

55. Фролова Л. В., Роженко О. В. Проблеми інформаційного забезпечення економічної безпеки торговельних підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(56). С. 167–173.*

56. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.*

57. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз. 2015. Т. 22. № 2. С. 171-182.*

58. Шкільняк М. М. Корпоративне управління : навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.

59. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. *Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>*

60. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні. Вип.3 (250) Державний науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.*

61. Шкільняк М. М, Овсянюк Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2022 р. 258 с.
62. Шубін О. О. Іванчук К. О. Методичний підхід до забезпечення стійкого економічного розвитку торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. №1(16). С. 195–202.
63. Anisimov G., Zhukov Y., Lipovoy D. Audit of catering network state in Kharkiv city. *Technology Audit and Production Reserves*, 2017. №5(2), P. 42–48.
64. Avhustyn R., Demkiv I., Kotys N. Modeling the assessment of the probability of shadowing and spread of corruption in the social system and the sphere of public services Conference Proceedings Advanced Computer Information Technologies. Cheske Budejovice, Czech Republic, June 5-7, 2019, S.388-392.
65. Borgianni Y., Cascini G., Rotini F. Process value analysis for business process re-engineering. *Journal of Engineering Manufacture*. 2010. Vol. 224, № 2. P. 305–327.
66. Brocke V. J., Sinnl T. Culture in business process management: a literature review. *Business Process Management Journal*. 2011. Vol. 17, № 2. P. 357–378.
67. Certo S., Peter P. Strategic management: concepts and applications. Irwin. USA, 1994. 198 p.
68. Kabachenko D., Churikanova O., Oneshko S., Avhustyn R., Slatvinska V. Application of Information Technologies for Management Decision Making in the Conditions of the Instability of the External Economic Space. *International Journal for Quality Research*. Volume 16 Number 4. 2022. s. 1121-1132
69. Stahiv O., Biletska I., Perepolkina O., Avgustyn R., Mykytyn O. (2023). Efficiency of the Implementation of Innovation and Investment Projects at Healthcare Institutions: Integral Analysis and Ways of Enhancement. *Science and Innovation*, 19(5), 18–33. <https://doi.org/10.15407/scine19.05.018>