МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

КЕРНІЦЬКИЙ Володимир Андрійович

Впровадження процесного підходу до управління підприємством / Implementation of the process approach to enterprise management

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНз - 41
В.А. Керніцький

_____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

_____

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

Завідувач кафедри

_____**М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 5
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ 15
2.1. Загальна характеристика компанії ЗахідЄвроДім 15
2.2. Визначення ключових бізнес-процесів..... 20
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 26
ВИСНОВКИ 35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 37

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасному світі, де конкуренція стає все більшою та гострою, ефективне управління на підприємствах стає ключовим фактором їхнього успіху. Однією з інноваційних стратегій управління, спрямованих на підвищення якості продукції та послуг, є процесний підхід. Цей підхід забезпечує системність, спрямованість та постійну оптимізацію всіх процесів на підприємстві.

Процесний підхід до управління є важливою складовою сучасного успішного бізнесу. Він дозволяє підприємствам не лише досягати високих стандартів якості, але й стати більш гнучкими та адаптивними до змін в економічному середовищі. Впровадження процесного підходу в управління - це не лише крок до якісного виробництва, але і стратегічна інвестиція в майбутнє підприємства.

Плюсом процесного підходу є можливість інтеграції всіх елементів підприємства в єдиний механізм управління. Це дозволяє керівництву отримувати повну картину всіх аспектів діяльності, виявляти слабкі місця та приймати швидкі та обґрунтовані рішення.

Крім того, вигоди від використання процесного підходу полягають у підвищенні ефективності через оптимізацію процесів, що призводить до зниження витрат. Контроль за кожним етапом дозволяє уникати помилок та покращує якість продукції або послуг. Процесний підхід дозволяє легко адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи гнучкість управління. Залучення працівників до управління процесами сприяє створенню командної роботи та підвищенню мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Аналізу та дослідженню питання щодо впровадження процесного підходу до управління підприємством присвячені праці таких учених, як Алькема В. Г., Грищук Д.В., Козир С. В., Крисько Ж. Л., Лисенко О. А., Нетепчук В. В., Нікітішин А. О.,

Ольшанський О. В., Онащенко Д. В., Слєсарєв В. В., Тупкало С. В., Ус С. А., Хом’як Т. В., Шарко В.В.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень щодо процесного підходу до управління підприємством і розроблення практ рекомендацій спрямованих на його впровадження.

Відповідно до мети поставленні такі **завдання:**

- розглянути процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику компанії ЗахідЄвроДім;
- визначити ключові бізнес-процеси;
- визначити заходи для впровадження процесного підходу до управління торговельним підприємством.

Об’єкт дослідження – діяльність компанії ЗахідЄвроДім.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти процесного підходу до управління.

Практична значущість - розроблення заходів щодо впровадження процесного підходу до управління торговельним підприємством.

Апробація. Опубліковано тези [7].

РОЗДІЛ 1
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін перевершує уявлення, важливою стає вміння адаптуватися та оптимізувати всі процеси внутрішнього управління. Від цього залежить якість виробництва, рівень задоволеності клієнтів, а також загальна конкурентоспроможність підприємства. Один із шляхів до досягнення цих цілей - впровадження процесного підходу до управління.

Процесний підхід - це стратегічний підхід до управління, який базується на ідеї, що діяльність підприємства може бути представлена як сукупність взаємозв’язаних та взаємопов’язаних процесів. Кожен процес - це послідовність дій, спрямованих на досягнення конкретної мети. Впровадження процесного підходу передбачає ідентифікацію, аналіз та оптимізацію всіх процесів, що відбуваються в організації.

Підходячи до управління підприємством з процесної точки зору, керівництво фокусується на потоковій логіці та оптимізації операційних процесів в усіх сферах діяльності. Основною ідеєю є розуміння, що кожна діяльність у підприємстві є частиною більшої системи, а успішна робота всієї системи залежить від ефективності кожного окремого процесу.

На сучасних підприємствах, які впроваджують процесне управління, актуальним є питання використання спеціалізованих технологій для побудови бізнес-систем.

Сьогодні поняття бізнес-процесів не є новим. В наукових публікаціях зроблено спробу дати найбільш широке і повне визначення бізнес-процесу (табл. 1.1).

На підставі цих концептуальних методів визначення можна зробити висновок, що бізнес-процеси варто розглядати як сукупність внутрішніх дій підприємства, спрямованих на створення продуктів, вартість, сервіс і якість

яких відповідають потребам споживачів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процеси»

Визначення	Автори
система взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів	Біннер Х.
структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених ««входів» та «виходів»	Дейвенпорт Т., Шорт Дж.
це послідовність кроків або дій, які приймають вхідні дані, перетворюють їх і створюють результати, які є цінними для клієнта	Джеймс А. О'Браєн
Згруповані і взаємодіючі функції господарської діяльності, що створюють продукт або групи продуктів, орієнтовані на конкретного споживача. Бізнес-процес характеризується як завершена, від початку до кінця, зусиллями однієї команди бізнес-процедура, на вході якої - витрати, на виході - продукт.	Кутельов П.
Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату.	Мазур І., Шапіро В.
Сукупність етапів робіт, що починаються з одного (або більш початкових кроків (входів) і що завершуються створенням продукту (послуги), необхідного клієнтові (як зовнішньому, так і внутрішньому).	Мединський В., Ільдеменов С.
це набір дій, які виконуються скоординованим і повторюваним способом для досягнення певного результату або мети	Пітер Ф. Друкер
Суть, визначувана через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні пристрої, частково включаючі пристрої споживача послуг/товарів, в якій відбувається нарощування вартості вироблюваної послуги/товару.	Портер М., Міддлар В.
це структурований набір дій, які створюють і доставляють певний результат клієнту або ринку	Роземан Майкл і Рекер Ян
сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або більш за види ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача	Хаммер Майкл і Чамп Джеймс
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	Чорнобай Л. І., Дума О. І.
стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід	*ISO* 9001

Примітка. Узагальнено.

У загальному розумінні під «бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу діяльності підприємства. Бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що має цінність для споживача» [14].

Поняття «бізнес-процеси» може мати різні тлумачення в залежності від контексту та підходу, зокрема:

1. Функціональний підхід. Бізнес-процеси розглядаються як послідовність дій або операцій, необхідних для досягнення певної функціональної мети в організації. Бізнес-процеси описуються як різні функціональні області діяльності організації, такі як фінанси, маркетинг, виробництво.

2. Процесно-орієнтований підхід. Бізнес-процеси розглядаються як послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для клієнта або забезпечення ефективності організації в цілому. Він акцентує на зручності та ефективності процесів і включає усі аспекти діяльності підприємства, від виробництва товарів до обслуговування клієнтів.

3. Системний підхід. Бізнес-процеси розглядаються як частина більшої системи, що включає людей, технології, інфраструктуру та інші компоненти, і спрямований на розуміння взаємодії та впливу процесів на всю систему. Тобто розглядаються як складова частина системи управління організацією і визначаються як набір взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей компанії.

4. Стратегічний підхід. Бізнес-процеси розглядаються як ключовий елемент стратегії організації, який допомагає досягати стратегічних цілей та виконувати стратегічні завдання. Він акцентує на важливості адаптації процесів під стратегічні цілі.

5. Клієнтоорієнтований підхід. З цієї точки зору, бізнес-процеси спрямовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Організація орієнтує

свою діяльність на забезпечення якості продуктів або послуг, що відповідають вимогам споживачів.

6. Процес-модельний підхід. Бізнес-процеси розглядаються як моделі, що дозволяють аналізувати, оптимізувати та автоматизувати діяльність організації. Такий підхід використовується для створення абстрактних представлень реальних бізнес-процесів з метою їх подальшого вдосконалення.

Зазначимо, що вище окреслені підходи можуть варіюватися в залежності від конкретної методології управління, типу організації та специфіки діяльності та можуть використовуватися окремо або в комбінації для розуміння та управління бізнес-процесами в організації.

Бізнес-процеси, котрі формуються суб'єктами, неоднорідні. Тому, на практиці бізнес-процеси широко класифікуються. Наведена на рис. 1.1 класифікація є найбільш важливою.

Основні бізнес-процеси формуються виходячи з потреб споживачів. Результатом цих процесів є готовий продукт або послуга, які продаються споживачам. Результатом впровадження є те, що підприємство отримує дохід і прибуток, і відповідно підприємство працює. У свою чергу, результати бізнес-процесу обслуговування використовуються безпосередньо для забезпечення основного процесу. Сформувати механізм забезпечення бізнес-процесів відповідно до потреб підприємства. Процес розвитку бізнесу дуже важливий для бізнесу. Цей механізм формується на основі умов зовнішнього середовища і призначений для адаптації до існуючих бізнес-процесів відповідно до впливу змін зовнішніх факторів.

У цілому представлена класифікація дозволяє розставити пріоритети бізнес-процесів, їх важливість і місце в загальній моделі бізнес-системи, вибрати шлях розвитку, поставити цілі виконання процесів і контролювати результати.

Зазначимо, що переваги процесного підходу виявляються на різних рівнях управління підприємством. На стратегічному рівні це можливість вирішувати складні бізнес-проблеми, виходячи з аналізу та оптимізації

процесів, що лежать в основі цих проблем. На тактичному рівні процесний підхід дозволяє ефективно керувати ресурсами та забезпечувати їх оптимальне використання. А на оперативному рівні він сприяє постійному вдосконаленню робочих процесів та швидкому реагуванню на зміни в бізнес-середовищі.

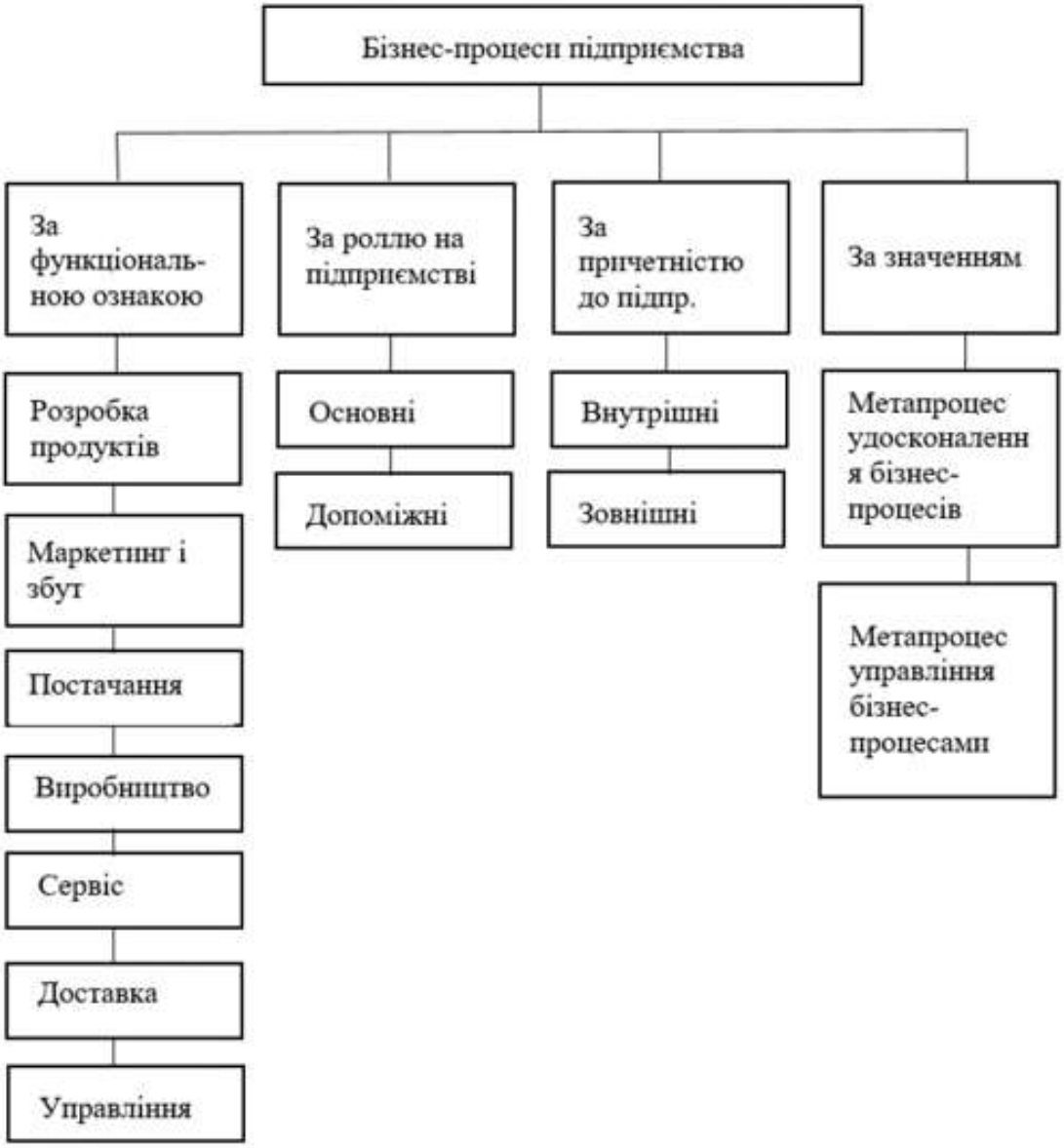

Рис. 1.1. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Примітка. Побудовано на основі [19].

Існує кілька ключових аспектів, які демонструють вплив процесного підходу на економічну стійкість підприємства. По-перше, це зниження витрат завдяки оптимізації робочих процесів та видаленню зайвих етапів у виробництві чи обслуговуванні. По-друге, це підвищення якості продукції або

послуг через стандартизацію та систематизацію процесів. По-третє, це збільшення прозорості та контролю над усіма аспектами бізнесу, що дозволяє швидше реагувати на потенційні загрози або можливості.

Наприклад, підприємства, що успішно впроваджують процесний підхід, можуть швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах чи регулятивних вимогах, оскільки їхні процеси вже оптимізовані для ефективного реагування на події. Вони також здатні ефективно використовувати свої ресурси, мінімізуючи витрати та максимізуючи результативність.

Отже, можна зробити висновок, що процесний підхід в управлінні підприємством є потужним інструментом для забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах. Його впровадження сприяє оптимізації робочих процесів, збільшенню ефективності використання ресурсів та підвищенню якості продукції чи послуг.

Основні переваги процесного підходу до управління представлено на рис. 1.2.

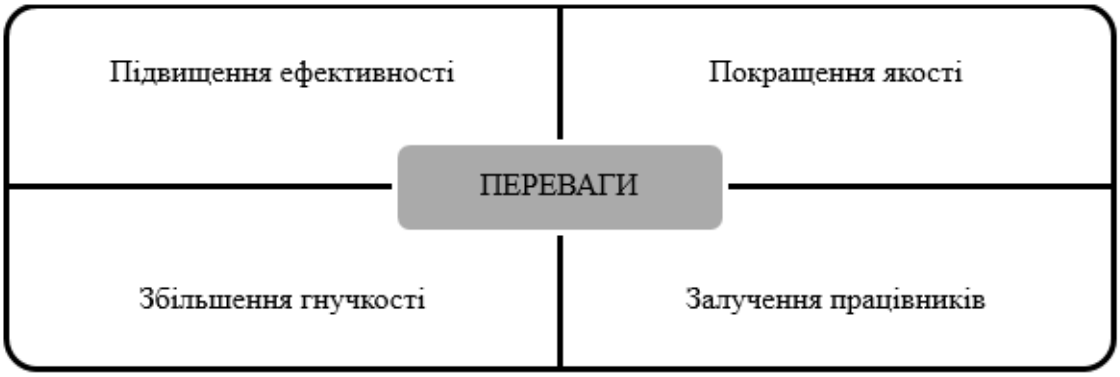

Рис. 1.2. Основні переваги процесного підходу до управління

Примітка. Побудовано автором.

Підвищення ефективності. Оптимізація процесів дозволяє уникнути зайвих витрат часу та ресурсів, підвищуючи продуктивність праці та знижуючи витрати.

Покращення якості. Контроль та стандартизація процесів сприяють підвищенню якості виробів або послуг, що випускає підприємство.

Збільшення гнучкості. Розуміння та управління процесами дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішні середовищах підприємства.

Залучення працівників. Впровадження процесного підходу сприяє активнішій участі працівників у життєдіяльності підприємства, оскільки кожен з них стає учасником певних процесів та має можливість пропонувати власні покращення.

Фахівці рекомендують розділяти бізнес-процеси на підприємствах на такі три категорії: процеси управління, операційні процеси та процеси підтримки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні види бізнес-процесів

Категорія	Підкатегорія	Опис
Управління	Стратегічне планування	Процес визначення довгострокових цілей організації та розробки стратегій їх досягнення.
	Тактичне планування	Процес розробки детальних планів для досягнення цілей і завдань, визначених процесом стратегічного планування.
	Управління продуктивністю	Процес встановлення цілей продуктивності, вимірювання прогресу та вжиття коригувальних заходів, якщо це необхідно.
Оперативний	Виробництво	Процес створення товарів або послуг, від сировини до готової продукції або послуг.
	Продажі й маркетинг	Процес просування та продажу товарів або послуг клієнтам.
	Обслуговування клієнтів	Процес надання допомоги та підтримки клієнтам після того, як вони придбали товари чи послуги.
Допоміжні	Людські ресурси	Процес найму, найму та навчання працівників, а також управління стосунками з працівниками та виплатами.
	Фінанси та бухгалтерський облік	Процес управління фінансовими ресурсами, включаючи бюджетування. бухгалтерський облік і фінансовий аналіз.
	Інформаційні технології	Процес розробки та підтримки інформаційних систем, включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення та мережі.

Примітка. Наведено за [27].

Для усебічного розгляду бізнес-процесів, вчасного виявлення недоліків, що варто усунути та сильних сторін організації, за рахунок котрих є

можливість розвивати бізнес-процеси використовують певні аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів

Інструменти	Призначення
Діаграма Ісікави	Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; 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 KPI	Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня

Примітка. Наведено за [17].

На основі даних оцінювання бізнес-процесів підприємства здійснюють моделювання. Зауважимо, що на практиці моделювання використовується для прийняття рішень і налагодження бізнес-процесів.

Учені визначили кілька способів визначення поняття «моделювання бізнес-процесів»:

- «процес опису бізнес-процесів підприємств, що дозволяє керівникам визначити, яку роботу виконують працівники, а працівникам - яку роботу виконують їх колеги та який кінцевий результат матиме їх діяльність;
- ефективний спосіб пошуку шляху оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє визначити, яким чином підприємство має функціонувати у цілому та як організована діяльність працівників;
- засіб, що дозволяє спрогнозувати, вчасно виявити та мінімізувати ризики, що виникають на різних етапах діяльності підприємств» [14].

Моделювання бізнес-процесів підприємства використовують для формалізації й візуалізації бізнес-систем. Це можна зробити за допомогою текстової, табличної чи символьної форм. Графічна форма є найбільш ефективною, оскільки полегшує аналіз і обробку інформації. Сформована модель повинна відображати структуру бізнес-системи підприємства та детально описувати бізнес-процеси, зв'язки та послідовності між ними.

Спрощену графічну модель бізнес-системи представлено на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Спрощена модель бізнес-процесів підприємства за *IDEF*

Примітка. Наведено за [9].

Як бачимо, процесний підхід орієнтований на споживача. У споживачів формується попит на певний вид, якість і кількість товарів і послуг. Оскільки потреби повинні бути задоволені, щоб бізнес міг працювати, створення бізнес-систем має враховувати ці потреби. При цьому важливими стають і кінцеві результати корпоративної діяльності. Однак для отримання запланованого виходу керівники підприємства повинні формувати бізнес-процеси таким чином, щоб ці результати досягалися максимально ефективно і приносили користь підприємству. З цієї причини важливо керувати бізнес-процесами.

Цей процес має починатися від управління вхідними ресурсами компанії до управління її виходами.

Отже, впровадження процесного підходу до управління є стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, що прагнуть досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свою діяльність, а й створювати умови для стійкого зростання та успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика компанії ЗахідЄвроДім

Об’єкт дослідження – компанія ЗахідЄвроДім (ФОП Климик Олег Іванович).

Компанія «ЗахідЄвроДім» заснована в 2006 році і є однією з найбільших дверних організацій на заході України, котра працює у сфері гуртових й роздрібних продажів дверей вже більше 18-ти років на ринку міста Тернополя й області.

Аналітики *Pro-Consulting* провели дослідження ринку міжкімнатних дверей, виявивши ключові тенденції, що розвивалися на ринку за цей період (рис. 2.1).

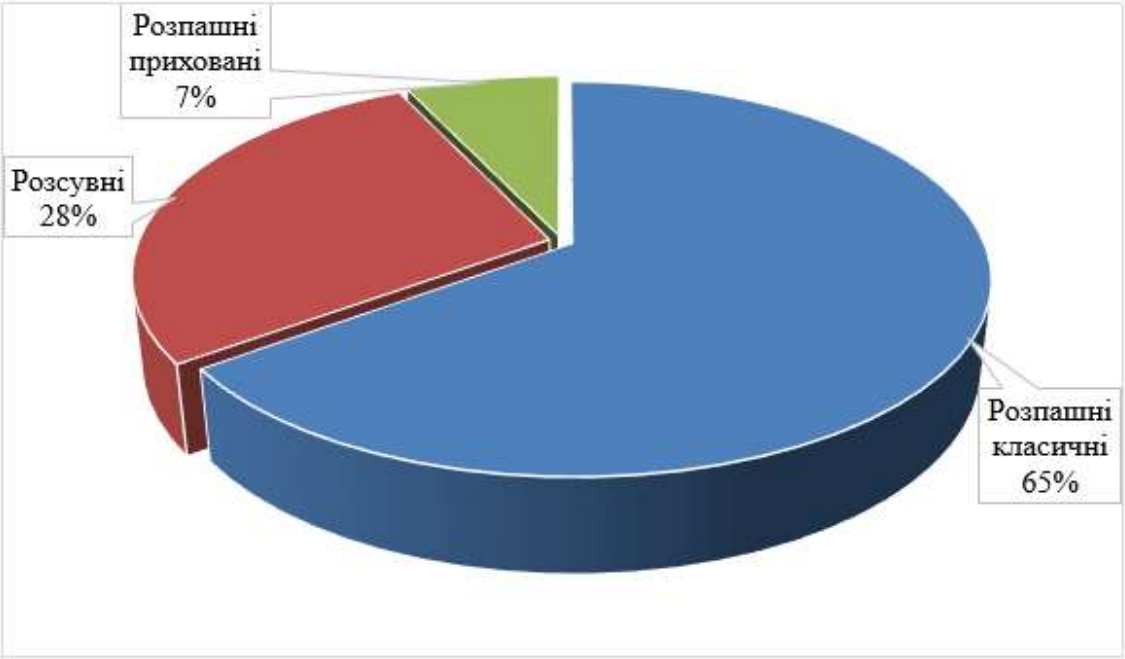

Рис. 2.1. Частка міжкімнатних дверей на ринку за типом в Україні, 2022 р., %

Примітка. Наведено за [6].

Ринок міжкімнатних дверей в Україні - це ринок, на якому вже сформовані великі гравці з великою мережею представництв. Український ринок міжкімнатних дверей широкий: «від класичних розпашних дверей до нестандартних розмірів і дизайнерських рішень» [15]. Основну частину продукції на ринку виготовляють з деревини (дуб, сосна) з МДФ або ламінована. За показниками 2019-2021 років ринок демонструє стабільний розвиток, інноваційні тенденції та прагнення споживачів до унікальних інтер'єрів.

За характером діяльності і метою ЗахідЄвроДім є комерційним Підприємство має у м. Тернопіль три локації :

1) «Супермаркет Дверей» (Західний ринок);
2) «Супермаркет Дверей» (вул. Гайова, 2);
3) фірмовий салон «Термінус» (вул. Ст.Бандери, 11Б).

Основні види діяльності компанії ЗахідЄвроДім представлено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Види діяльності компанії ЗахідЄвроДім

Примітка. Побудовано автором.

Компанія спеціалізується на проєктуванні, виготовленні, постачанні й монтажу вхідних металевих дверей, міжкімнатних шпонованих, фарбованих й плівкових дверей, дверей із цільноклеєною дерев'яною основою або

полегшеного типу з решітчастим наповнювачем, дверей прихованого монтажу. Зауважимо, що компанія пропонує широку гаму кольорів (від світлого дуба до темного венге) відповідно із смаками й побажаннями клієнта.

Крім того, в асортименті товарів також є значний вибір супутних товарів, зокрема, металопластикові вікна, різного роду конструкції, підвіконня, відливи, дашки, ролети, москітні сітки, дверна фурнітура.

За характером діяльності і метою ЗахідЄвроДім є комерційним підприємством, для якого властива діяльність комерційний характеру щоб одержати прибуток. Форма власності – приватна, що заснована на власності майна осіб із правом найму робочої сили.

За розміром по числу працівників компанія ЗахідЄвроДім належить до суб'єктів малого підприємництва.

Сьогодні український ринок міжкімнатних дверей можна назвати сформованим і висококонкурентним. Близько 30 виробників випускають практично весь асортимент у кожному ціновому сегменті, який представлено на вітринах роздрібних магазинів. Зазначимо, що ще 12 років назад лідерами ринку були імпортери, а місцевих виробників налічувалося не більше 10. На українському ринку міжкімнатних дверей багато брендів (рис. 2.3).

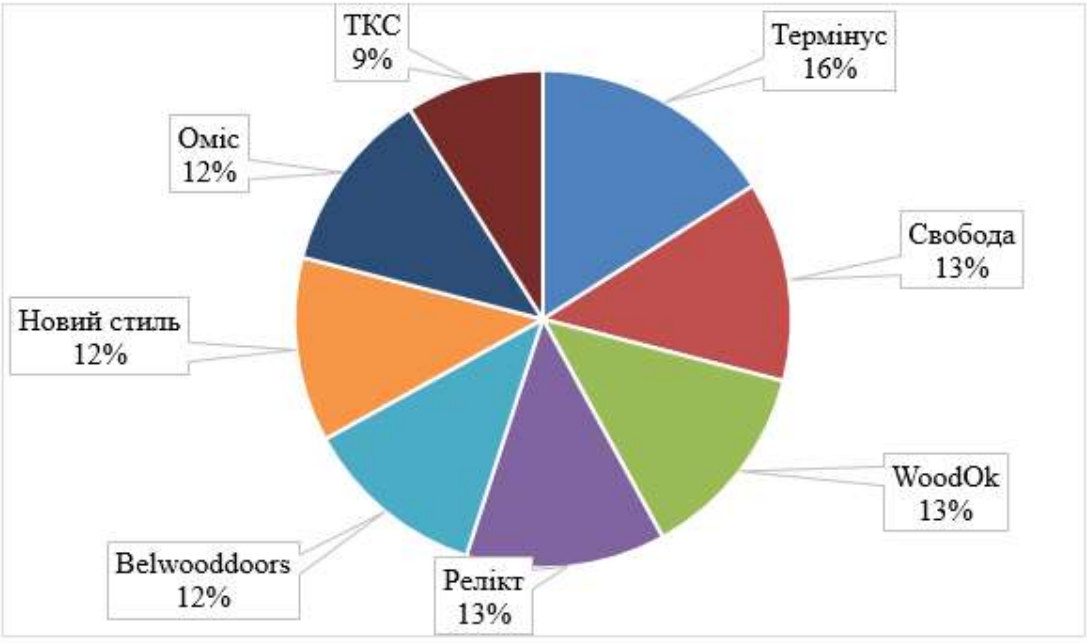

Рис. 2.3. Основні ТМ, які діють на ринку міжкімнатних дверей

Примітка. Наведено за [15].

Лідером ринку є ТМ «Термінус». Як бачимо, інші сильні конкуренти на ринку міжкімнатних дверей: торгові марки «Свобода» (13 %), WoodOk (13 %).

Зазначимо, що компанія ЗахідЄвроДім - офіційний дистриб'ютор фабрики «Термінус», що виготовляє міжкімнатні двері.

У фірмовому салоні ЗахідЄвроДім представлено широкий модельний ряд дверей покритих шпоном й покритих плівкою. Тут можна купити не лише міжкімнатні двері, а й вхідні металеві на будь-який смак й гаманець. Зауважимо, що вхідні металеві двері задовольняють вимоги й потреби найвибагливішого покупця. На вибір клієнта пропонуються вхідні двері (внутрішні і зовнішні) від недорогих дверей китайського виробництва до елітних дверей вітчизняного виробника - фабрики броньованих дверей ТКС, за доступними цінами.

ЗахідЄвроДім відомий своєю високою якістю обслуговування, швидкими термінами доставки та конкурентоспроможними цінами. Компанія активно розвивається і популяризує використання якісних дверей у будівництві та ремонті. ЗахідЄвроДім працює як з приватними особами, так і з підприємствами, надаючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Оскільки більшість моделей міжкімнатних дверей й вхідних є у наявності для скорочення терміну виконання замовлення, покупець може отримати двері за один день. Для цього клієнт отримує якісну консультацію від компетентних менеджерів, котрі допоможуть підібрати двері, що задовільнять усі побажання споживача. «Наші двері – гарант затишку Вашої оселі!» - гасло компанії ЗахідЄвроДім

Крім того, ЗахідЄвроДім реалізує «віконні конструкції будь-якої складності, підвіконники та відливи, антимоскітні сітки, офісні алюмінієві перегородки, розсувні балкони, замки для дверей, замкових циліндрів і систем генерального ключа, а також промислової автоматики; різні системи алюмінієвих профілів для втілення в життя найсучасніших і складніших архітектурних проєктів» [22].

Для успішності своєї діяльності організації використовують часто

маркетинг, знижки, акції щоб залучити покупців і підтримати високий рівень якості продукції й послуг, щоб захистити клієнтів й зберегти репутацію на ринку.

Компанія пропонує послуги як продажу дверей, так і їх монтаж. Тому надає послуги заміру, доставки й монтажу. Вартість доставки обраховують індивідуально. При цьому існує можливість використання таких варіантів доставки продукції:

- самовивозом з магазину: «доставка в найближчий фірмовий магазин компанії;
- сервісом доставки Нова Пошта у найближче вантажне відділення» [22].

Під час отримання товару покупець повинен перевірити обов'язково наявність усієї продукції у замовленні. А якщо товар пошкоджено чи неповна комплектація замовлення, то варто відмовитися від одержання товару і не оплачувати його, а також скласти акт (претензію) й повідомити менеджера щодо даної ситуації.

ЗахідЄвроДім використовує такі способи оплати:

- готівкова «оплата у будь-якому фірмовому магазині в національній валюті або ж карткою VISA або MasterCard через термінал;
- безготівкова оплата в будь-якому відділенні банку. Рахунок можна отримати в салоні або по електронній пошті» [22].

Зауважимо, що на всю придбану продукцію (вхідні двері, міжкімнатні, металопластикові конструкції, фурнітура, комплектуючі) поширюється заводська гарантія на термін, котрий зазначено виробником. ЗахідЄвроДім, як офіційний дилер, підтримує і дотримується її.

Отже, незалежно від того, чи покупець купує готові двері, чи йому є потрібними двері під замовлення, чи можливо є потрібними двері нестандартних розмірів - споживачі можуть бути впевнені, що в компанії ЗахідЄвроДім знайдуть кращі моделі за найвигіднішими цінами і в найшвидші терміни.

2.2. Визначення ключових бізнес-процесів

Особливість галузі роздрібної торгівлі визначається такими характеристиками:

- роздрібні торговці продають продукцію, вироблену іншими компаніями, і тому не можуть скористатися ексклюзивністю своїх продуктових ліній;
- безпосередньо взаємодіють компанії роздрібної торгівлі з кінцевими споживачами.

Зазначимо, що такі характеристики визначають фокус бізнес-моделі підприємства. Перш за все, роздрібні компанії повинні зосереджуватися не на тому, що продавати, а на тому, як це продавати.

По-друге, роздрібні торговці повинні зосереджуватися не на звичайних операціях купівлі-продажу, а на формуванні «споживчого досвіду», тобто забезпечувати покупцям задоволення та вигоду від покупки.

Як відомо, основою процесного управління виступають бізнес-процеси. Процесний підхід до виокремлення бізнес-процесів дозволяє:

а) чітко визначити «входи» та «виходи» бізнес-процесу;
б) досліджувати лише значущі бізнес-процеси, які створюють додану вартість;
в) виміряти внесок кожного бізнес-процесу в продуктивність підприємства з точки зору його впливу на зростання власного оборотного капіталу

Головна перевага ідеї аналізу бізнес-процесів підприємства за допомогою побудови моделі є її універсальність.

Ключові бізнес-процеси торговельної компанії можуть варіюватися в залежності від її специфіки, розміру та галузі, в якій вона працює.

Щоб ідентифікувати бізнес-процеси торговельної компанії ЗахідЄвроДім вважаємо за доцільне керуватися логікою класифікації Американської асоціації якості (*American Productivity and Quality Center*), котра дозволяє враховувати всю специфіку торговельних підприємств [20].

Оскільки в торговельних організаціях поширені аналітичні й торгово-технічні бізнес-процеси, то основні критерії декомпозиції бізнес-процесів включають аналіз, ресурси, продукти або послуги.

Основні процеси, які загалом можна виділити у торговельній компанії ЗахідЄвроДім, представлені на рис. 2.4.

Рис. 2.4. Ключові бізнес-процеси компанії ЗахідЄвроДім

Примітка. Побудовано автором.

Закупівля товарів включає визначення потреб у товарах, пошук, оцінку і закупівлю товарів для подальшого продажу, переговори з постачальниками, укладання контрактів, визначення оптимальних цін, виконання замовлень та отримання товарів.

Складський облік і управління запасами включає управління рівнем запасів, їхнє поповнення, контроль за запасами товарів на складі, їхнє зберігання, визначення оптимальних рівнів запасів для забезпечення безперебійного постачання та мінімізації витрат, вибіркове замовлення та відправку клієнтам.

Маркетинг і реклама – розробка маркетингових стратегій, аналіз ринку та конкурентів, просування товарів або послуг, організація рекламних

кампаній, приваблення клієнтів, укладення угод та обслуговування клієнтів.

Логістика та постачання охоплює продаж товарів через різні канали, включаючи роздрібну торгівлю, оптових покупців та онлайн-торгівлю, планування та координацію доставки товарів від постачальників до складів компанії та від складів до клієнтів. Також включає управління транспортом, вантажоперевезеннями, митними процедурами та складським обліком.

Обробка замовлень та обслуговування клієнтів - прийом та обробка замовлень від клієнтів, вирішення питань щодо товарів і послуг компанії, надання консультацій та підтримки клієнтів, а також вирішення рекламацій.

Управління якістю включає контроль якості товарів або послуг, впровадження стандартів якості, вирішення питань, пов'язаних з якістю, та забезпечення відповідності продукції або послуг стандартам і вимогам.

Фінансове управління охоплює управління фінансами компанії, включаючи бюджетування, бухгалтерський облік, облік доходів та витрат, оподаткування, фінансовий аналіз та планування, управління ризиками та оптимізацію фінансових процесів.

Управління персоналом охоплює всі аспекти взаємодії між організацією та її працівниками, починаючи від найму і закінчуючи звільненням, включаючи рекрутинг, відбір кандидатів для вакантних посад, планування кар'єри, навчання та розвиток навичок, створення стимулів для працівників, які спонукають їх до більш ефективної праці, визнання досягнень та можливості для розвитку.

Системи інформаційної підтримки - впровадження та управління інформаційними системами, що спрямовані на підтримку ключових бізнес-процесів компанії.

Скориставшись стандартом IDEF0, який базується на графічному зображенні бізнес-процесу та наборі ієрархічно пов’язаних між собою діаграм, кожна з яких є структурною одиницею представленої моделі, представимо процесну модель компанії (рис. 2.5). Верхнім рівнем моделі процесу є головний блок – «Бізнес-процес компанії».

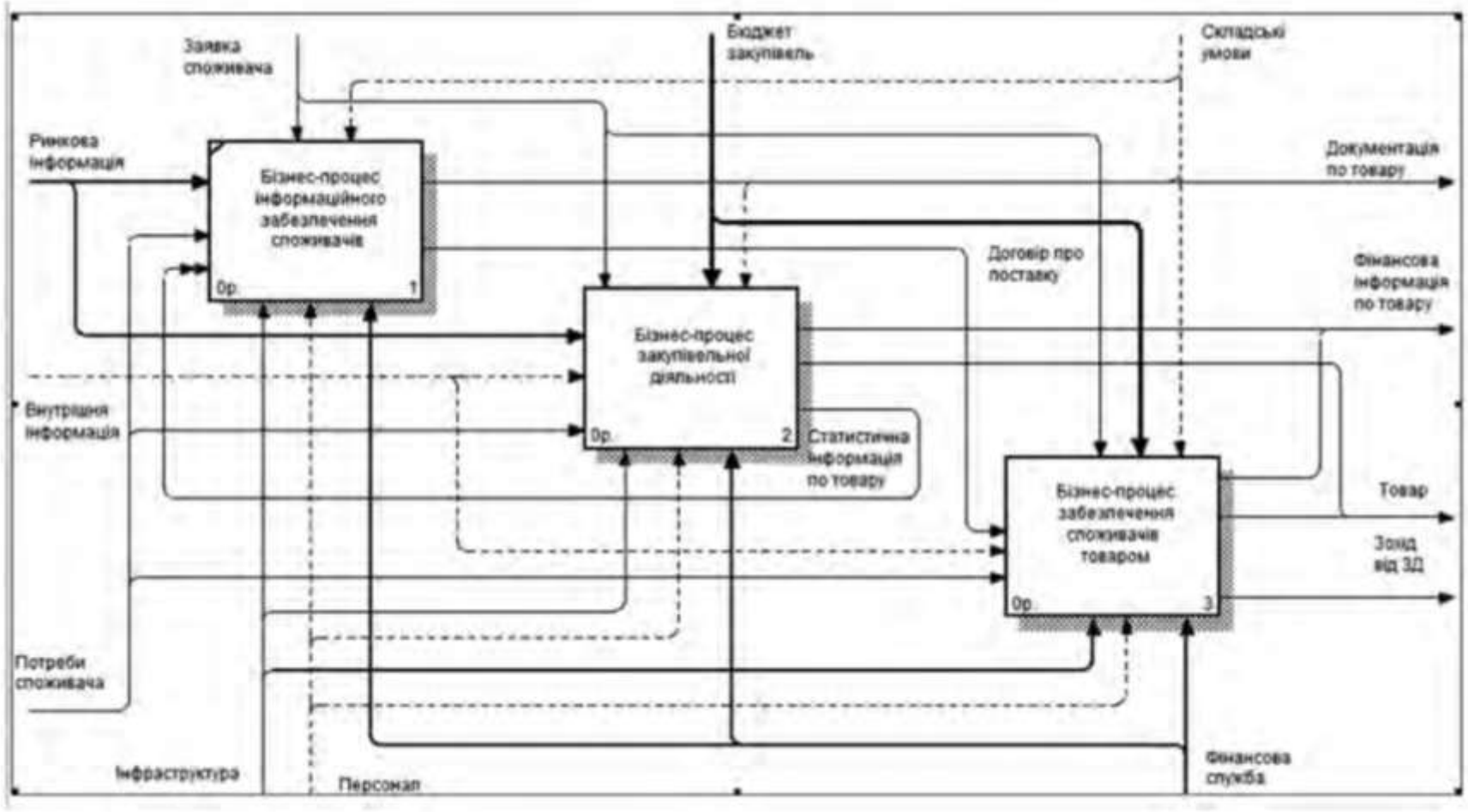

Рис. 2.5. Процесна модель компанії

Блок розбивається на три рівні. Таким чином, бізнес-модель торговельної компанії ЗахідЄвроДім складається з 3 основних бізнес-процесів:

1) надання інформації споживачам;
2) закупівельна діяльність;
3) забезпечення споживачів продукцією.

Кожен бізнес-процес має входи, виходи, елементи керування та механізми. Блоки з'єднуються між собою через інші ієрархічні рівні за допомогою «інтерфейсних дуг», що дозволяє виявити процеси, котрі відбуваються в системі.

Декомпозиція (детальний опис) бізнес-процесу закупівельної діяльності ЗахідЄвроДім представлено на рис. 2.6. Цей бізнес-процес складається з таких процесів:

1. Визначення попиту на товарну продукцію, що реалізується на ринку споживчих товарів, що є основоположним процесом усієї діяльності.
2. Пошук та вибір виробників-постачальників. Процес включає аналіз конкурентоспроможності компаній-виробників відповідно до асортименту продукції і реалізується при допомозі аналітиків й менеджерів із закупівель.
3. Договір поставки продукції укладається між виробником і компанією-покупцем на основі рівноправності та взаємовигідної згоди. Цей процес займає особливе місце у формуванні рентабельності підприємства.
4. Після вирішення юридичних та фінансових аспектів угоди та отримання першого (і наступного) замовлення здійснюється отримання товару з урахуванням умов зберігання товару та відповідно до плану закупівлі.
5. За накладною перевіряють кількість і якість товару та поставляють його на зберігання. Цим процесом керує безпосередньо завідувач складу.
6. Оплата може бути здійснена згідно договору з виробником до і після отримання товару згідно плану оплати після отримання товару на складі компанії. Фінансовий відділ приймає фінансові та супровідні документи виробника та здійснює відповідну оплату за поставлений товар.

Отже, представлена бізнес-модель торговельної компанії ЗахідЄвроДім дає можливість ефективно управляти операціями та діяльністю підприємства, а також за необхідності адаптувати систему за рахунок оптимізації та послідовності управлінських рішень.

Моделювання бізнес-процесів дає змогу вибрати й дослідити, максимально наближені до реальності, шляхи підвищення ефективності ринкової роботи споживчої кооперації.

Аудит бізнес-процесів може отримувати оперативну інформацію про поточну діяльність, щоб можна було аналізувати операційні процеси співпраці з різних позицій (управління, функції, інформація, ресурси).

РОЗДІЛ 3
ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються зі зростаючими вимогами до ефективності та конкурентоспроможності. Для досягнення успіху в умовах постійних змін необхідно постійно вдосконалювати свою стратегію управління. Один з ефективних підходів, який допомагає досягти цих цілей, - впровадження процесного підходу до управління підприємством.

Як було доведено у розділі 1 роботи, процесний підхід ґрунтується на управлінні бізнес-процесами як ключовими складовими діяльності підприємства. Цей підхід передбачає визначення, оцінку та оптимізацію процесів для досягнення стратегічних цілей організації. Основною метою є забезпечення ефективності, якості та інноваційності у всіх сферах діяльності підприємства.

Фахівці пропонують принцип «процесного підходу» розглядати як методику для розроблення, упровадження, поліпшення результативності й ефективності системи менеджменту компанії.

Зміст процесного підходу (рис. 3.1) полягає у тому, що підприємство:

- розглядає свою діяльність «з точки зору споживача;
- перетворює вимоги споживача у конкретні вимоги до продукції, послуги;
- ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;
- визначає взаємозв’язок і взаємодію між ключовими процесами;
- описує процеси через систему критеріїв і показників;
- виділяє ресурси для здійснення процесів;
- визначає відповідальних за процеси;
- розробляє методики вимірювання показників процесів;

– здійснює моніторинг за процесами (їх показниками);
– аналізує невідповідності протікання процесів встановленим вимогам;
– здійснює коригуючі та запобіжні заходи;
– проводить постійне удосконалення процесів;
– реєструє результати моніторингу та удосконалення процесів» [16].

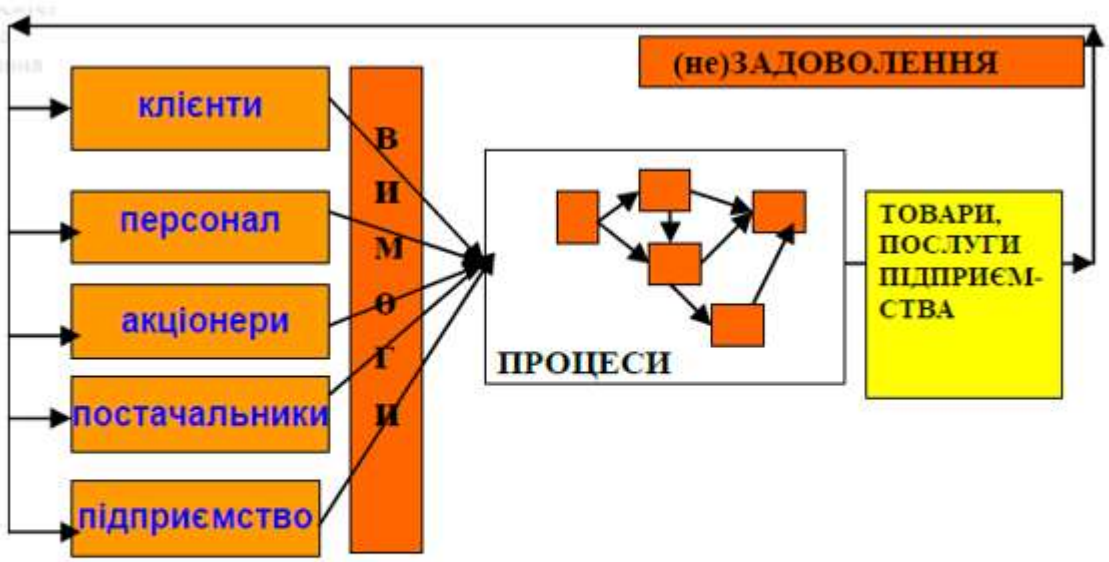

Рис. 3.1. Зміст методики процесного підходу

Примітка. Наведено за [16].

Однією з переваг впровадження процесного підходу є можливість виявлення та усунення неефективних або зайвих процесів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Крім того, цей підхід сприяє покращенню комунікації та співпраці між відділами підприємства, що в свою чергу сприяє швидкій реакції на зміни в середовищі та вдосконаленню внутрішніх процесів.

Стратегія впровадження процесного підходу повинна бути комплексною та орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Існуючі науково-методичні розробки з організації й упровадження процесної системи управління на даний момент важко адаптувати до конкретних умов діяльності підприємств роздрібної торгівлі. Як наслідок, ефективність діяльності й конкурентний потенціал підприємств вітчизняної

торгівлі є низькими. Ефективність діяльності значною мірою залежить від передбачуваності процесу діяльності й результатів її виконання. Для цього важливо описати стандартизацію роботи підприємства за допомогою відповідних нормативних документів.

Тому для організації важлива система документації, котра регламентує діяльність. Ще з радянських часів багато вітчизняних організацій зберегли звичку формально підходити до таких документів. Вони в основному використовуються як юридичні документи для органів зовнішнього контролю. Іншими словами, файли з обов'язкового списку доступні. При цьому їх ніхто не використовує. На нашу думку, кожен документ, який регламентує діяльність компанії, може і повинен бути ефективним інструментом управління, якщо до нього підходити ефективно.

Для успішного впровадження процесного підходу до управління необхідно пройти кілька ключових етапів (рис. 3.2):

Рис. 3.2. Етапи впровадження процесного підходу до управління

Примітка. Побудовано автором.

1. Аналіз поточного стану (ідентифікація процесів) – оцінка існуючих бізнес-процесів та визначення їх ефективності, ідентифікація слабких місць. Спочатку необхідно чітко визначити всі основні процеси, які відбуваються в організації, провести аналіз й оцінку їх для виявлення слабких місць й можливостей для покращення.

2. Визначення ключових процесів передбачає встановлення та опис ключових процесів, які впливають на результативність підприємства.

3. Проєктування оптимальних процесів – розробка нових або удосконалення існуючих бізнес-процесів з урахуванням вимог клієнтів та стратегічних цілей підприємства. Створення та впровадження ефективних та ефективних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

4. Впровадження системи контролю - розробка механізмів моніторингу та контролю за виконанням процесів та оцінка їх ефективності.

5. Постійне вдосконалення - постійна оптимізація та модернізація процесів для забезпечення відповідності змінним умовам та вимогам ринку.

Впровадження процесного підходу до управління підприємством - це не лише стратегічне рішення, але й необхідний крок для забезпечення стабільності та успіху в умовах постійних змін. Він дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищувати ефективність та конкурентоспроможність, а також залучати працівників до спільної мети досягнення успіху.

За допомогою процесного підходу організація розглядається як система взаємопов’язаних процесів і управляється з акцентом на надання результатів клієнтам. Відділи та їхні функції не зникли, але зникли міжфункціональні взаємодії.

Враховуючи стратегічні цілі та завдання підприємства, представимо бізнес-модель, котра визначає бізнес-процеси та підпроцеси, організаційну структуру, закріплює відповідальність за виконання бізнес-процесів, показники ефективності.

Зазначимо, що однією з головних цілей бізнесу є динаміка прибутку позитивна. Тому основні завдання персоналу торговельної компанії для досягнення таких цілей є: збільшити товарообіг у роздрібних відділеннях, оптимізувати операційні витрати, підвищити прибутковість у співпраці з постачальниками.

Для успішного виконання поставлених завдань необхідно

сформулювати й реалізувати повний набір заходів, починаючи від формулювання бачення й цілей розвитку, оптимізації різних видів діяльності, а потім ініціюючи зміни в системі управління, виробничих процесах компанії та організаційних структура. Пропонуємо провести низку таких заходів.

По-перше, власники самостійно або разом із менеджерами повинні розробити спільне бачення майбутнього бізнесу. Термін може становити 3-5 років відповідно до вимог власника. Далі вони визначають напрям бізнесу. Важливість таких заходів залежить від того, що стратегічні цілі визначають бізнес-модель і дають відповіді на такі питання:

Які види діяльності компанії?

Які бізнес-процеси повинні бути в компанії?

Якою буде організаційна структура компанії?

Як буде розподілятися відповідальність?

Які нормативи (показники) визначають ефективність діяльності компанії?

Досліджувана компанія ЗахідЄвроДім є торговельною організацією, тому варто спланувати розвиток роздрібної мережі, для якої необхідно буде відкрити нові магазини. Згідно з баченням власника і топ-менеджменту, процес «відкриття магазину» виокремлюється в окремий проєкт чи типовий бізнес-процес, охоплює набір і навчання співробітників чи юридичне оформлення франшизи, потребує посади «агент з нерухомості» для пошуку приміщення чи створення будівельного відділу щоб побудувати власні стандартизовані приміщення. Усе це впливає на початкову бізнес-модель компанії.

Якщо розглядати сфери діяльності компанії, то ними можуть бути: гуртова торгівля різними товарами; роздрібна торгівля через мережі магазинів.

Гуртова торгівля різноманітними товарами вимагає наявності власного дистриб'юторського складу й налагодженої логістики. Роздрібна торгівля товарами через мережу магазинів - наявність кількох торгових точок, торгівля через інтернет-магазини - відповідне програмне забезпечення й IT-

управління.

Аналізуючи теоретичні розробки й практичну взаємодію з підприємствами роздрібної торгівлі, ми вважаємо, що після уточнення стратегічних цілей і напрямів розвитку першочерговим завданням є створення архітектури бізнес-процесів торговельної компанії. Типова архітектура бізнес-процесів підприємства такого типу виглядає наступним чином (рис. 3.3).

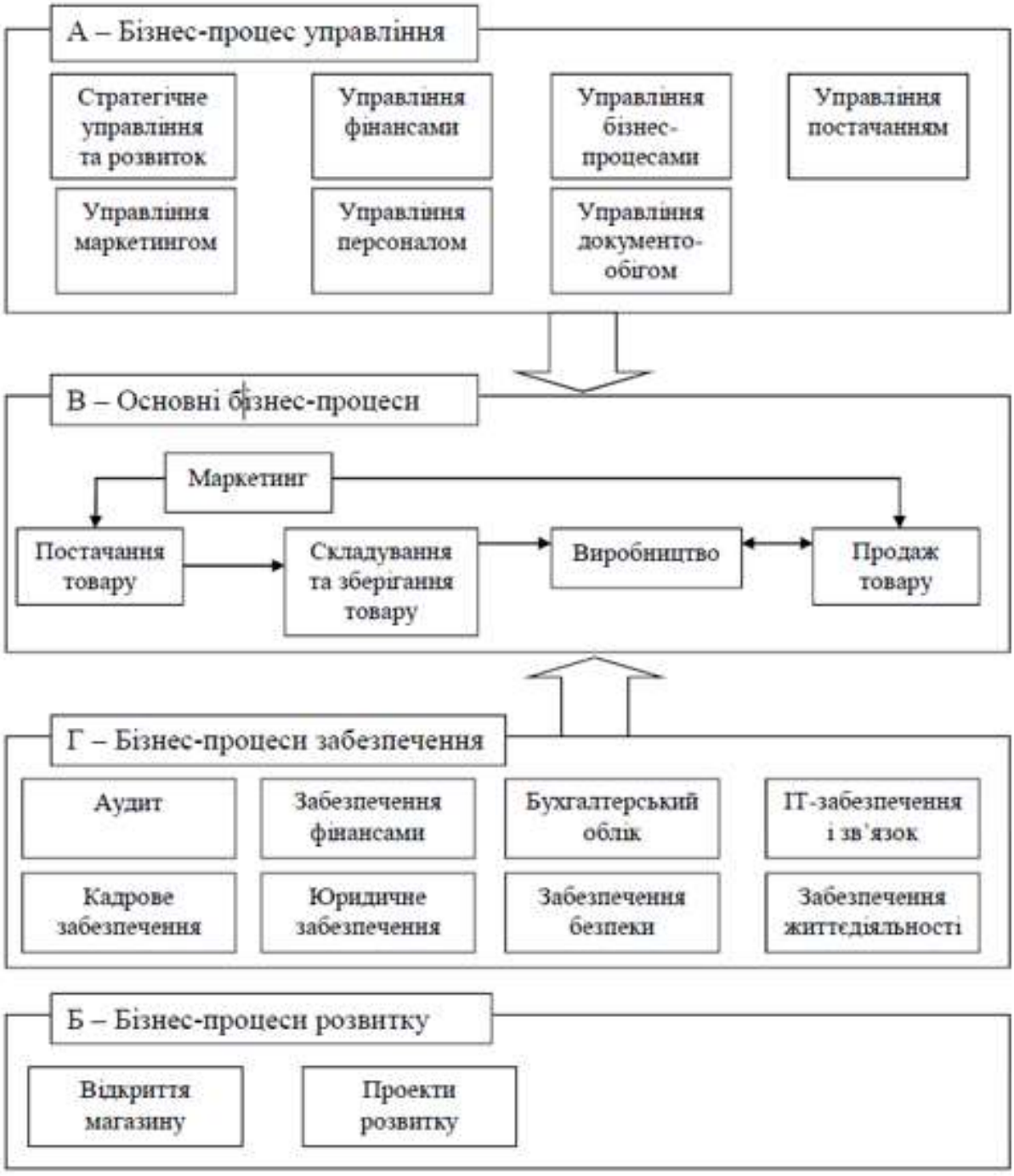

Рис. 3.3. Архітектура бізнес-процесів верхнього рівня компанії

Примітка. Наведено за [5].

Після формулювання архітектури бізнес-процесу верхнього рівня необхідно встановити відповідальність за виконання та результати бізнес-процесу. Оскільки компанія вже має певну організаційну структуру, відповідальність за бізнес-процеси верхнього рівня рекомендовано покласти на керівників основних функціональних підрозділів компанії. Таким чином, організаційна структура верхнього рівня компанії ЗахідЄвроДім не створюється заново, а просто коригується на основі існуючих бізнес-процесів. Звичайно, бізнес-процеси, посади та назви підрозділів управління різних торговельних компаній можуть дещо відрізнятися, але суть залишається незмінною.

Подібним чином визначаються підпроцеси для кожного бізнес-процесу верхнього рівня та встановлюються обов’язки кожного функціонального підрозділу відділу. Необхідно систематично описати бізнес-процеси та зібрати всю інформацію, необхідну для подальшого регламентування.

Оцінка результатів виконання бізнес-процесів і обов'язків функціональних підрозділів здійснюється на основі відповідних показників, щоб можна було проаналізувати діяльність, спланувати результати та, за необхідності, внести необхідні коригування для підвищення ефективності.

Зазначимо, що певні критерії важливі при розробці показників бізнес-процесів. По-перше, показники повинні давати інформацію про ефективність бізнес-процесу, а по-друге, власник бізнес-процесу має всі ресурси, щоб бути відповідальним за виконання запланованих показників.

Тому документи, що регламентують діяльність компанії, розробляються з двох напрямів:

1) регламенти за специфікацією бізнес-процесів;
2) регламенти відомчі за підрозділами.

Зауважимо, що основою повинні бути регламенти за бізнес-процесами. Порядок, у якому сформульовано послідовність розробки регламентів діяльності компанії, представлено на рис. 3.4.

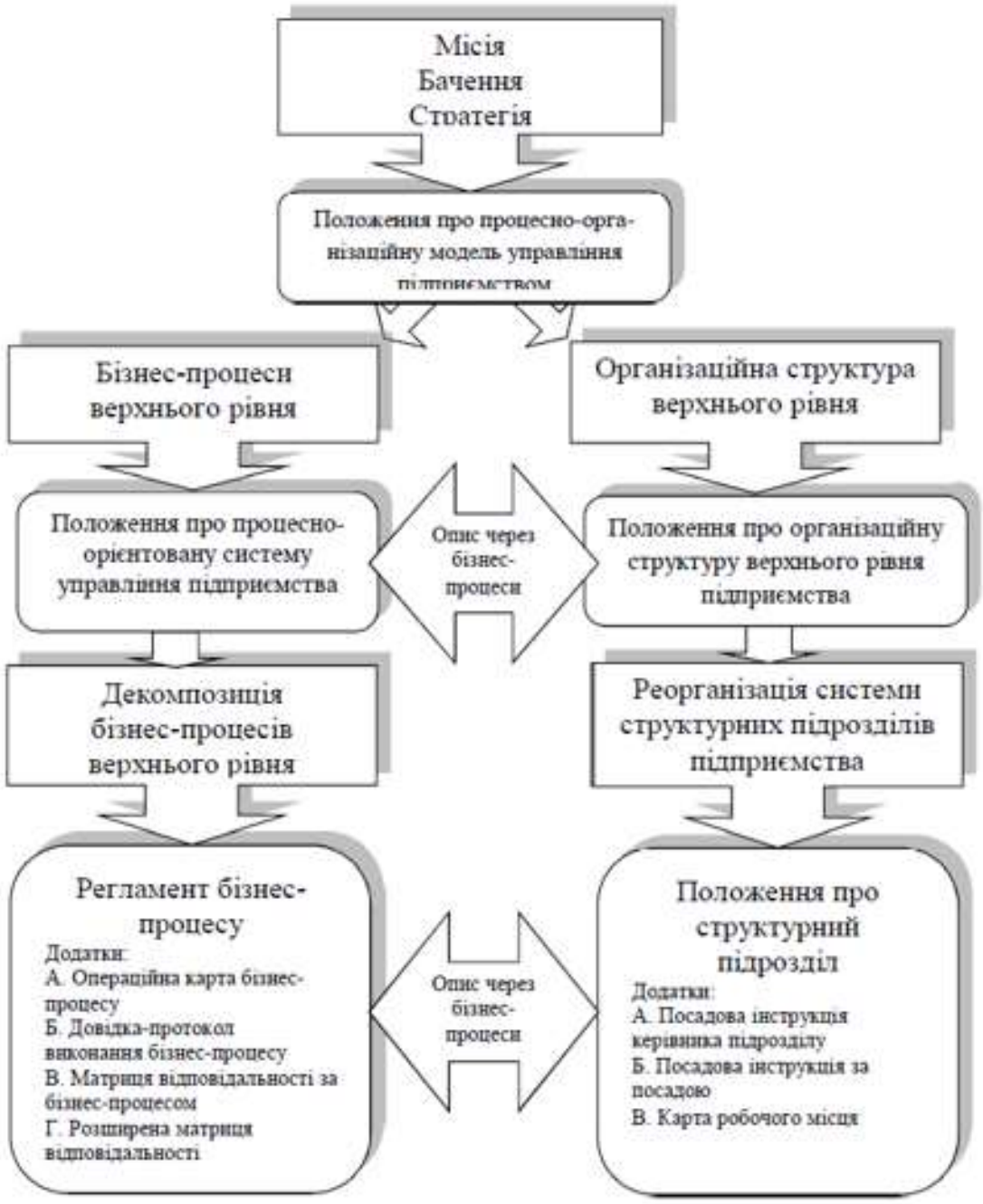

Рис. 3.4. Послідовність розроблення документів, що регламентують діяльність компанії ЗахідЄвроДім

Примітка. Наведено за [5].

Як бачимо, характеристики системи управління процесами, що впроваджуються підприємствами роздрібної торгівлі, пов'язані з роботою персоналу магазину. Стандартизація й регламентація діяльності дозволяє працівникам у різних торговельних точках працювати за однією програмою. Тому компанія має можливість відкривати такі точки в інших регіонах, не

втрачаючи контролю над процесом. Стандартизовані планово-звітні документи загалом прискорюють контроль та аналіз корпоративної діяльності та розвитку.

У процесно-орієнтованому первинному підході до управління є відповідь на запитання: «Як відбувається процес?». За умови, що встановлено функціональний ланцюжок процесів, зафіксовано відповідальність за виконання кожної функції, окреслено основні стандарти (показники) ефективності бізнес-процесів, то діяльність є структурована й вимірювана і це дає можливість аналізувати й оптимізувати діяльність, а також покращити основні показники.

Встановлена модель організації процесів торговельної компанії може визначити й підтвердити організаційно-економічний механізм, розроблений та реалізований системою управління процесами підприємства роздрібної торгівлі. Чітка послідовність у розробці документів, що регламентують діяльність, дозволяє стандартизувати усі форми документації й забезпечити дотримання працівниками вимог щодо використання типових форм документації у стандартних ситуаціях, тим самим зменшуючи витрати та скорочуючи собівартість.

ВИСНОВКИ

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість змін перевершує уявлення, важливою стає вміння адаптуватися та оптимізувати всі процеси внутрішнього управління. Від цього залежить якість виробництва, рівень задоволеності клієнтів, а також загальна конкурентоспроможність підприємства. Один із шляхів до досягнення цих цілей - впровадження процесного підходу до управління.

Процесний підхід - це стратегічний підхід до управління, який базується на ідеї, що діяльність підприємства може бути представлена як сукупність взаємозв’язаних та взаємопов’язаних процесів.

Існує кілька ключових аспектів, які демонструють вплив процесного підходу на економічну стійкість підприємства. По-перше, це зниження витрат завдяки оптимізації робочих процесів та видаленню зайвих етапів у виробництві чи обслуговуванні. По-друге, це підвищення якості продукції або послуг через стандартизацію та систематизацію процесів. По-третє, це збільшення прозорості та контролю над усіма аспектами бізнесу, що дозволяє швидше реагувати на потенційні загрози або можливості.

Упровадження процесного підходу до управління є стратегічною необхідністю для сучасних підприємств, що прагнуть досягти конкурентної переваги та забезпечити стабільний розвиток. Цей підхід дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свою діяльність, а й створювати умови для стійкого зростання та успіху на ринку.

Об’єкт дослідження – компанія ЗахідЄвроДім (ФОП Климик Олег Іванович), що є однією з найбільших дверних організацій на заході України, котра працює у сфері гуртових й роздрібних продажів дверей вже більше 18-ти років на ринку міста Тернополя й області.

ЗахідЄвроДім відомий своєю високою якістю обслуговування, швидкими термінами доставки та конкурентоспроможними цінами. Компанія пропонує послуги як продажу дверей, так і їх монтаж. Тому надає послуги

заміру, доставки й монтажу.

Щоб ідентифікувати бізнес-процеси торговельної компанії ЗахідЄвроДім ми використали логіку класифікації Американської асоціації якості (*American Productivity and Quality Center*), котра дозволяє враховувати всю специфіку торговельних підприємств.

Скориставшись стандартом *IDEF0*, який базується на графічному зображенні бізнес-процесу та наборі ієрархічно пов'язаних між собою діаграм, кожна з яких є структурною одиницею представленої моделі, представлено процесну модель компанії ЗахідЄвроДім. Вона дає можливість ефективно управляти операціями та діяльністю підприємства, а також за необхідності адаптувати систему за рахунок оптимізації й послідовності управлінських рішень.

Моделювання бізнес-процесів дає змогу вибрати й дослідити, максимально наближені до реальності, шляхи підвищення ефективності ринкової роботи споживчої кооперації.

Фахівці пропонують принцип «процесного підходу» розглядати як методику для розроблення, упровадження, поліпшення результативності й ефективності системи менеджменту компанії. Однією з переваг впровадження процесного підходу є можливість виявлення та усунення неефективних або зайвих процесів, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність праці.

Крім того, цей підхід сприяє покращенню комунікації та співпраці між відділами підприємства, що в свою чергу сприяє швидкій реакції на зміни в середовищі та вдосконаленню внутрішніх процесів.

Зазначимо, що однією з головних цілей бізнесу є динаміка прибутку позитивна. Тому основні завдання персоналу торговельної компанії для досягнення таких цілей є: збільшити товарообіг у роздрібних відділеннях, оптимізувати операційні витрати, підвищити прибутковість у співпраці з постачальниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. №2 (54). С. 126-136.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства. навч. посіб. Київ : Атіка, 2016. 480 с.
3. Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 60-66.
4. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15
5. Грищук Д.В. Формування процесно-орієнтованої системи управління на підприємствах роздрібної торгівлі: дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 299 с.
6. Дослідження ринку міжкімнатних дверей в Україні. 2022 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/issledovanie-rynka-mezhkomnatnyh-dverej-v-ukraine-2022-god
7. Керніцький В. А. Процесний підхід до управління для забезпечення якості на підприємстві. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. [м. Полтава, 28-29 березня 2024 р.]. Полтава: ПДАУ. 2024. С. 848-850.
8. Кисельов А. П. Основи бізнесу. Київ.: Вища школа, 2016. 191 с.
9. Козир С. В., Слєсарєв В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

10. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навчальний посібник. К.: Т-во «Знання», КОО, 2014. 378 с.
11. Крисько Ж.Л. Процесний підхід в управлінні підприємством як фактор підвищення його економічної стійкості. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: збірник матеріалів доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 16 травня 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. Ч. 1.
12. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Електронне наукове фахове видання. Випуск № 10. Миколаїв, 2016. С. 403-407.
13. Кунельский Л. Е. Як прискорити ріст ефективності. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 55 с.
14. 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.
15. Лідери дверного ринку. URL: https://ldr.com.ua/product/zahidyevrodim/
16. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
17. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету*. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53-56.
18. Онащенко Д. В. Напрями підвищення ефективності процесного підходу в розвитку організаційної архітектури торговельних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8318. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.154
19. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон та ін.; 2009. 328 с.
20. Офіційний сайт Американської асоціації якості. URL:

https://www.apqc.org

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
22. Офіційний сайт компанії «ЗахідЄвроДім». URL: www.zahideurodim.com
23. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: Навчальний посібник. Х: Екоперспектива, 2016. 359 с.
24. Стандарт 10 ISO 9001:2000 «Управління бізнес-процесами». Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. К. : Держстандарт України, 2001. 13 с.
25. Тупкало С. В. Модель формування процесно-орієнтованої системи управління з урахуванням бізнес-стратегії підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. У 2-ох ч. Спец. вип.: Економіка підприємства: теорія і практика. К. : Вид-во КНЕУ, 2010. Ч. 1. С. 409-415.
26. Український ринок міжкімнатних дверей. Сьогоднішні реалії та прогнози. URL: https://ldr.com.ua/ukrayinskiy-rinok-mizhkimnatnih-dverey-sogodnishni-realiyi-ta-prognozi/
27. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 4, Том 2 С. 268-273. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284.pdf
28. Шкільняк М. М. , Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок. 2022. 258 с.
29. Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. *Technology Audit and production reserves*. 2018. No 5/4 (43). C. 20-25.
30. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Ed. 2. Berlin: Springer, 2012. 404 p.