

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

ШИРАЙ Христина Олександрівна
Управління бізнес-процесами в організації. /
Management of business processes in the
organization

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи

Менз-41

Х. О. Ширай

Науковий керівник

к.е.н., доцент, Л. І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу

Допущено до захисту:

«___» _____ 2023 р.

Завідувач кафедри

_____ **М.М. Шкільняк**

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність, характеристика організації бізнес-процесів в організації.....	
1.2. Особливості управління бізнес-процесами в організації.....	
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «СІЛЬПО - ФУД»	
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	
2.2. Аналіз організації управління бізнес-процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд».....	
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «СІЛЬПО - ФУД»	
Висновки до розділу 3	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	

Вступ

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

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні та практичні основи управління бізнес-процесами та показати перспективи їх оптимізації в рамках підвищення ефективності виробничого підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- визначити сутність терміна «бізнес-процеси», розглянути їх класифікацію та навести характеристики;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити рівень ефективності управління бізнес-процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- визначити рівень ефективності управління бізнес-процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд»;

Об'єктом дослідження є система управління бізнес-процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження здійснена шляхом участі автора в *IV Всеукраїнській практичній конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. (4 травня 2023 р.). Тернопіль ЗУНУ. Тема: «Управління бізнес-процесами в організації.».

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, характеристика організації бізнес – процесів в організації

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

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

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

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

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

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

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

Встановлено, що спрощення може застосовуватися як до всього бізнес-процесу, так і до його окремих фрагментів. Інші підходи до вдосконалення бізнес-процесів, що виходять за рамки спрощення, вимагають більш глибокого та радикального втручання у структуру всієї роботи та організацію бізнес-процесу.

Основні визначення поняття «бізнес-процес»

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

Примітка: Побудовано автором

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

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

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

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

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

Цей підхід підкреслює важливість:

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

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

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

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

Бізнес-процес – це низка різних дій, які перетворюють серію вхідних даних у серію вихідних даних (товарів чи послуг) для іншого споживача чи процесу за допомогою людей та пристроїв. Ми всі зайняті процесами і в різний час граємо роль клієнта чи постачальника.

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

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

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

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

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

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

На вершині піраміди знаходяться президент, генеральний директор і головний виконавчий директор. Наступний рівень – віце-президенти компанії. Зазвичай це віце-президенти з фінансів, маркетингу, людських ресурсів, виробництва, а в деяких компаніях – з контролю якості або обслуговування клієнтів. Іноді до цього рівня входить керівник інформаційної служби. Кожен із них працює у сфері своїх функціональних обов'язків і часто має лише туманне уявлення про те, що відбувається за межами цієї сфери.

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

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

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

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

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

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

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

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

Схема підключення являє собою типову блок-схему з входом і виходом. Між входом і виводом є блоки, кожен з яких представляє певну функціональну область, призначену для бізнес-процесу. На етапі створення діаграми взаємовідносин не обов'язково використовувати всі дії, що складають певний бізнес-процес, але дуже важливо вказати, які саме відділи та люди задіяні.

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

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

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

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

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

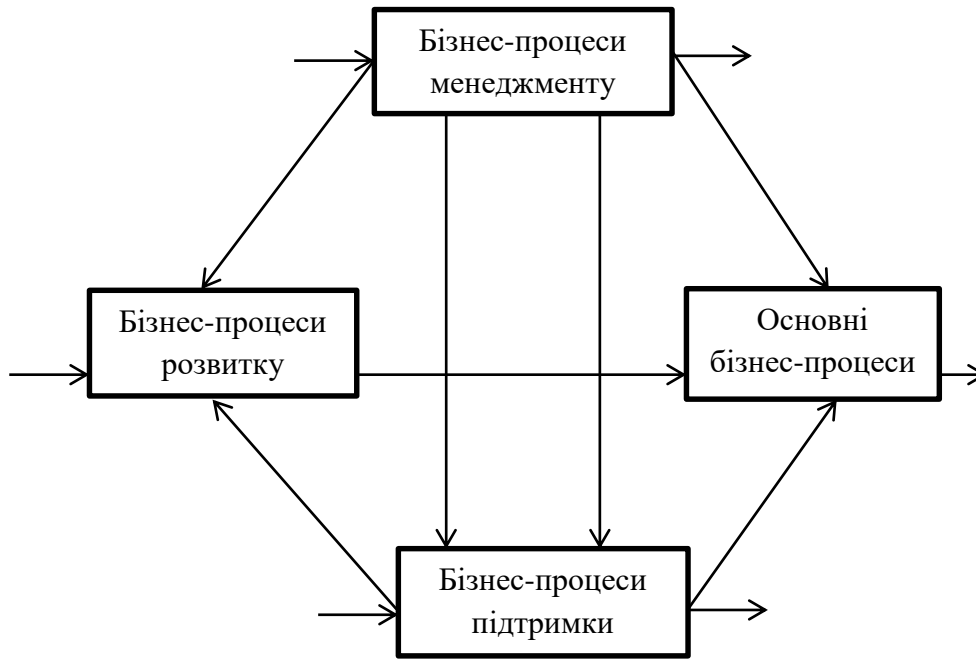


Рис. 1.1 Класифікація бізнес-процесів

Примітка: Побудовано на основі проведених досліджень

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

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

1.2 Особливості управління бізнес-процесами в організації

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

У той самий час кожен бізнес-процесу одночасно повинен мати постачальників і споживачів, із якими він взаємодіє. Кінець або «вихід» одного бізнес-процесу може бути початком або «входом» іншого. Бізнес-процеси в компанії є результатом безлічі взаємозв'язків між функціональними зонами,

цехами та виробничими площами, робочими місцями, які передають основні завдання один одному відповідно до довгострокового планування компанії. Таким чином, вхідні ресурси перетворюються на кінцевий результат.

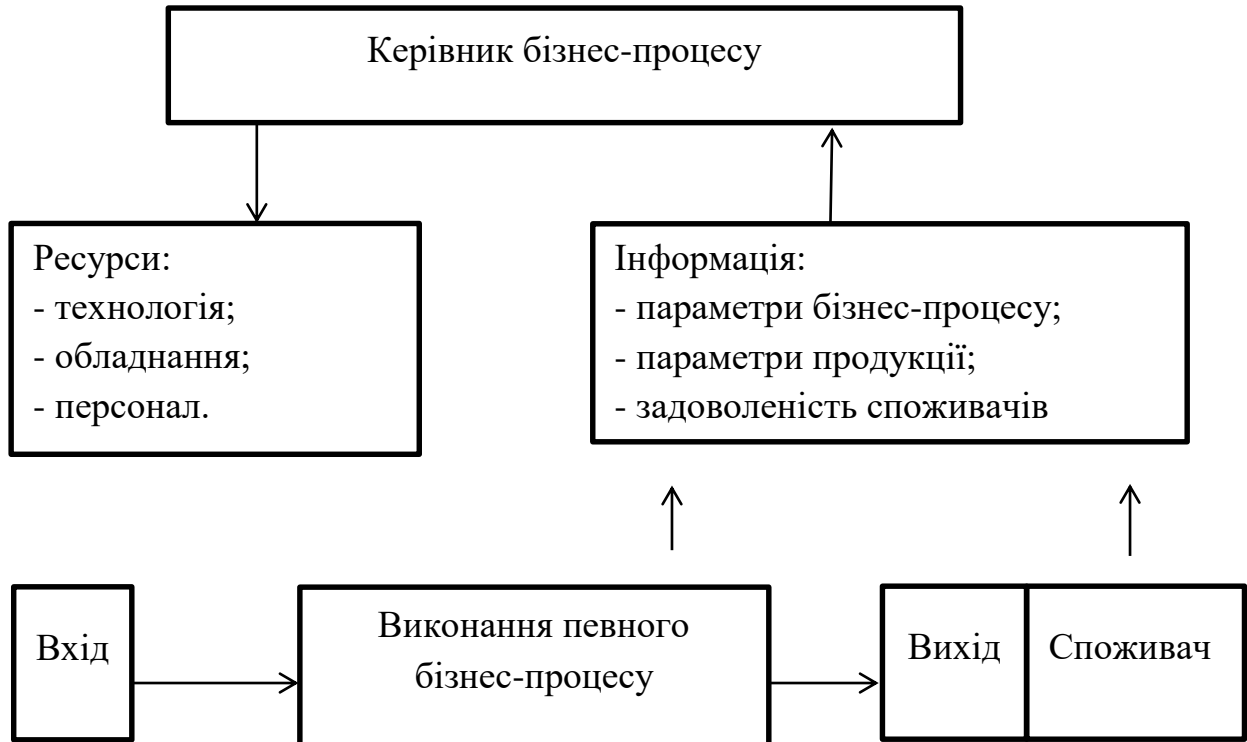


Рис. 1.2 Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

Примітка: Побудовано автором на основі проведених досліджень

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

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

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

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

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

Джестон визначає: «Управління бізнес-процесами як досягнення цілей організації шляхом вдосконалення, управління і контролю основних бізнес-процесів». У даному контексті під терміном «організація» мається на увазі як підприємство в цілому, так і його частина, наприклад, відокремлений або самостійний структурний підрозділ, коли йдеться про наскрізні процеси, пов'язані з даною частиною організації. Фахівець з консалтингу О. Єршова стверджує, що «керувати бізнес-процесами означає контролювати їх реалізацію і своєчасно вносити в них зміни, які забезпечать зростання показників діяльності компанії або попередять їх зниження». Фролова Л.В. визначає BPM

як «управлінську дисципліну, спрямовану на вдосконалення роботи підприємства шляхом управління його бізнес-процесами». Рубцов С.В. вказує, що «головна мета управління процесами – успішний розвиток організації шляхом вдосконалення бізнес-процесів». Пономаренко В.С. визначає завданням управління бізнес-процесами «побудову ефективної мережі бізнес-процесів у межах існуючої на підприємстві системи функціонального управління».

Виходячи з наведених тверджень, вважаємо, що управління бізнес-процесами – це цілеспрямований вплив власників процесу і менеджерів вищих ланок управління на бізнес-процеси з метою підвищення їх ефективності та продуктивності для досягнення цілей підприємства.

У результаті аналізу літературних джерел, було визначено основні рішення, що приймаються на кожному етапі циклу управління бізнес-процесами (табл. 1.2). Для реалізації функцій управління бізнес-процесами під час управлінського циклу має бути створена підсистема керування досягненням цілей. Тоді змістом управлінських рішень буде розроблений варіант досягнення цілей, а прийняття рішень з управління бізнес-процесами полягатиме у виборі найкращого варіанта.

Таблиця 1.2

Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Цикл управління бізнес-процесами	Управлінські рішення
Планування	Планування розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності поставлених цілей процесу. Аналіз поточної ситуації та прийняття відповідних рішень. Планування цільових показників. Рішення щодорозподілу зобов'язань. Рішення щодо організаційної структури.

Виконання	Реалізація прийнятих рішень. Призначення завдань виконавцями. Контроль за виконання регламенту. Контроль часу виконання бізнес-процесу. Оперативні рішення щодо виконання поточних операцій.
Контроль	Перевірка виконання процесу на основі еталонних або запланованих показників. Оцінювання альтернатив. Аналіз відхилень. Контроль відхилень по ключовим показникам. Оперативних контроль. Аналіз ступення досягнення цілей.

Примітки: Побудовано автором на основі проведених досліджень

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

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

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

- великий обсяг текстової інформації (описової та графічної);
- безліч критеріїв для розгляду;
- використання кількісних та якісних показників;
- неточність, неоднозначність, невизначеність вхідної інформації, що потребує особливих підходів до її опису та застосування;
- груповий характер процесу прийняття рішень, більшість рішень приймає група АТС;
- конфлікт інтересів між учасниками процесу прийняття рішень, що потребує узгодження рішень.

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

Водночас при управлінні бізнес-процесами особливе значення має взаємодія учасників між собою та з постачальниками і споживачами. Фахівці наголошують на доцільності створення спеціальних команд і робочих груп для супроводження процесу від моменту прийняття рішення щодо переходу до процесного управління і впродовж постійного вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві. При цьому у спеціалізованій літературі з даної тематики

недостатньо уваги приділено груповій взаємодії з врахуванням специфіки задач управління бізнес-процесами.

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

Ще менше досліджень присвячено організації групового прийняття рішень при управлінні бізнес-процесами, хоча недоліки у цій царині можуть призвести до невдач і помилок. З іншого боку, правильно підібрана команда фахівців і врахування соціальних та психологічних аспектів при виконанні задач управління бізнес-процесами.

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

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

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

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

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

- всі концепції орієнтуються на споживача, а не на виробника;
- концепції одночасно можна розглядати як методологію управління бізнес-процесами, оскільки самі концепції вже містять конкретні практичні інструменти для управління бізнес-процесами в компанії;

- використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами, як правило, не відкидає паралельне використання іншої. Тим більше, що сучасні компанії можуть бути багатопрофільними, і хоча деякі бізнес-процеси краще покращувати на щоденній та поетапній основі (немає об'єктивної причини для «перезавантаження» чи поломки), і навпаки, інші необхідно радикально змінювати. Також слід зазначити, що всі концепції мають багато загальних характеристик (інтегровані різні роботи, активне використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, скорочення часових параметрів процесу) і можуть бути внутрішньою частиною іншого концепту;

- американсько-європейські підходи до керування бізнес-процесами значно відрізняються від японських. Так, американські та західноєвропейські компанії, говорячи про управління бізнес-процесами, зазвичай пропонують первинну картину того, на що це схоже. Щоб внести зміни, спроектуйте бажане зображення (як має бути). Передбачається, що бізнес-процеси залишаються незмінними, зберігають свій поточний стан. У контексті такого підходу

необхідно працювати із досить широкою картиною процесів на стратегічному рівні. В результаті робота зі зміни процесу в першу чергу зосереджена на верхніх рівнях керування і очікується, що звичайні менеджери будуть підтримувати поточний стан процесів.

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

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

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

- «функціональне управління на відміну процесного підходу»;
- «нерозуміння/небажання розуміти сутність бізнес-процесу та його компонентів»;
- «повільне впровадження інноваційної інформації, технологій та систем (впровадження автоматизованих інформаційних систем не означає

впровадження управління бізнес-процесами, тому що якщо ви автоматизуєте безладдя, це буде не чим «автоматизований безлад»);

- орієнтація на виробника, а не на споживача;
- недостатня мотивація та залученість співробітників в управління процесами в компанії;
- недостатній рівень підготовки фахівців із управління бізнес-процесами в Україні;
- готовність керівників вищої та середньої ланки підтримувати статус-кво («працює – і так добре»);
- знаходженням малого та середнього бізнесу на межі «виживання».

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

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

- підприємствам, які знаходяться на межі. В цьому випадку немає сенсу щось покращувати і немає часу на такі зусилля. Важливо діяти швидко, радикально та повністю переосмислити організаційну форму лідерства;
- для компаній, які працюють нормально, але в короткостроковій перспективі можуть зайти в глухий кут. Ще є час проаналізувати існуючі бізнес-процеси, але за явної загрози відходу з ринку краще не робити «косметичних» доробок та застосовувати BPR;
- «для успішних українських компаній – лідерів ринку, які проводять агресивну політику щодо своїх конкурентів і прагнуть максимально високого прибутку в короткостроковій перспективі (зростання бізнес-процесів не на 10-100%, а на 200% і більше»).

Українські компанії відстають від великих зарубіжних країн у практичній реалізації управління бізнес-процесами. На наш погляд, найбільш ефективний

спосіб управління бізнес-процесами для вітчизняних підприємств – це впроваджувати концепцію реінжинірингу в поточну діяльність.

Висновки до розділу 1

Бізнес-процес – це окрім того встановлена послідовність дій, яка потребує певного входу, що досягає певного виходу і використовує певні ресурси, яка служить для реалізації роботи або послуги для внутрішнього або зовнішнього клієнта. Він являє собою горизонтальну ієрархію внутрішніх і залежних між собою функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів. Як правило, слід розрізняти такі категорії бізнес-процесів:

- процеси, безпосередньо щоб забезпечити випускати продукцію, в результаті реалізації яких здійснюється отримання певного доходу в бізнес системі .
- процеси планування і управління, що забезпечують ефективне планування і управління отриманням доходу при реалізації процесів випуску продукції;
- ресурсні процеси, що забезпечують доставку ресурсів в точку безпосереднього виконання дії;
- процеси перетворення, які є допоміжними і виконуються в тих ситуаціях, коли необхідно досягти цільових дій шляхом зміни існуючих технологій.

Залежно від предметної області змінюється необхідність застосування, а також вага, складність і значимість процесів по відношенню до основних бізнес-процесів.

На основі аналізу й узагальнення теоретичних та емпіричних досліджень реінжинірингу бізнес-процесів управління з'ясовано, що опис бізнес-процесів є одним з найбільш трудомістких етапів проекту і вимагає не тільки великих витрат часу, а й глибокого і вдумливого підходу до аналізу процесів. Процеси можна описувати, використовуючи різні інструменти: EXCEL, BPWin , ARIS, MS Visio . Головне те, щоб готові схеми були зрозумілі і відображали сутність процесів.

Загалом, управління бізнес-процесами в організації є стратегічним підходом, спрямованим на досягнення ефективності, гнучкості та контролю. Таким чином, вагомою перевагою управління бізнес-процесами є можливість

організувати роботу в організації навколо процесів, а не функціональних підрозділів. Це сприяє виходу за межі вузького фрагменту діяльності та сприяє розумінню всіх етапів, учасників та взаємозв'язків між процесами. Відбувається збільшення згуртованості команди, поліпшується координація та співпраця між відділами. Також управління бізнес-процесами дозволяє підвищити якість роботи організації та задоволення клієнтів. Запровадження стандартів та нормативів, автоматизація процесів та забезпечення контролю допомагає уникати помилок, знижувати ризики та підвищувати рівень якості виконання робіт.

Розділ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «СІЛЬПО - ФУД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Торгова мережа «Сільпо» – одна з найбільших мереж продуктових супермаркетів країни. Станом на 31.12.2021р. загальна кількість торгівельних об'єктів складає 338 супермаркетів (2020: 276 супермаркетів) у 80 містах України (2020: 64 містах України), у тому числі 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food. Крім того Товариство має в своїй структурі об'єкти логістики (автопарк, СТО, склади розподільчих центрів класу А), а також ресторан «Positano» та Сільпо Restro – фудкорти у торгових мережах. Стратегічними напрямками компанії є власний імпорт, а також розвиток власних торгівельних марок.

Середня кількість працівників Товариства в 2021 році складала 42 935 співробітників (в 2020 році: 39 431 співробітників).

Головним видом діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та 35 тютюновими виробами, що класифікується у КВЕД 47.11. Однак окрім основного виду діяльності, згідно класифікатору компанія займається ще близько 57-ми видами діяльності, що говорить про досить високий рівень диверсифікації всередині компанії.

При цьому у склад ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» входять: мережа супермаркетів «Сільпо», делікатес маркетів Le Silpo, логістика, виробництво продуктів харчування, фудкорти Resto в торговельних мережах та заклад громадського харчування формату піцерії Positano.

Головною місією компанії є задоволення потреб клієнтів. Основними цінностями компанії визначено: турбота про співробітників, чесність та

відкритість, співпраця, невпинне перевершення, гостинність, інновації, мінімізація відходів, експерименти.

Таблиця 2.1

Загальна структура бізнес-моделі Fozzy Group

Тип діяльності	Складові
Продовольча роздрібна торгівля	«Сільпо» – 317 супермаркетів; Le Silpo – 4 супермаркети преміум класу; Thrash – 57 магазинів; Favore – 1 маркет; Fozzy – 9 гіпермаркетів; «Фора» – 262 мінімаркети
Непродовольчий роздріб	Аптека «Біла ромашка»; Магазины електротехніки «Ringo»
Ресторани	У Хромого Пола; Мокрі вуса; Escobar; Positano; Why&why drinkery; Boulangerie; Дзяо-бар.
Аграрний бізнес виробництво	Ніжинський консервний комбінат; Птахофабрика «Варто»; Агро-альянс «Закарпаття»; Багуславський завод подтоварів; Сумирибгосп; Возні Гестії.
Банк	Банк «Восток»
Служба доставки	Justin
Турагенство	Silpo Voyage
Логістичний оператор	УВК- національний логістичний оператор.
ІТ-розробник	ТемаВІТ

Примітка: Побудовано автором на основі проведених досліджень [40].

Виробнича діяльність стимулює створення постійних зв'язків між співробітниками компанії, які характеризують організаційну цілісність, інтеграцію та об'єднання елементів та мають управлінський, технологічний, трудовий та фінансовий характер. Форма управління компанії представлена 36 лінійно-функціональною структурою, в основі якої покладено «шахтний» принцип створення та спеціалізації управлінських процесів відповідно функціональних підсистем організації. При цьому, деякі підсистеми також включають в себе ієрархічні ланки складових елементів.

У своїй діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» дотримується принципів сталого розвитку, компанія розробила власні стратегії управління екологічним навантаженням, енергоефективності, використання води, мінімізації відходів та соціальні програми. Крім того, у 2020 році компанією було підписано договір з ЄБРР та залучено 40 млн. дол. США довгострокового кредиту, що стало надійним підґрунтям та значним поштовхом для впровадження нових ініціатив. У 2021 році «Сільпо» уклало угоду з Агентством зовнішньої торгівлі Італії, передбачається: просування італійських брендів та товарів; боротьба з явищем «італійського звучання»; підвищення обізнаності щодо італійських продуктів.

Однією з головних особливостей об'єктів мережі Сільпо, є розробка концептуальних дизайнерських супермаркетів, кількість яких у 2020 році становила 57. Окрім красивого оформлення торговельних залів, під тематику цих магазинів розробляються кімнати для співробітників. Варто зазначити, що 10 листопада 2020 року компанією було відкрито перший «зелений» супермаркет, на даху якого розташовано 664 сонячні батареї, що генерують близько 410 ватгодин електроенергії, яку використовують для потреб об'єкту. Крім того, під час будівництва зазначеного супермаркету, було встановлено два геотермальні насоси, що використовують енергію тепла землі для опалення та охолодження приміщення. У 2021 році три дизайнерські супермаркети мережі «Сільпо» увійшли у перелік найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine.

Якщо аналізувати торговельну пропозицію мережі магазинів Сільпо варто виокремити такі аспекти як:

Захоплюючий досвід, за рахунок стилістичних рішень дизайнерських магазинів, покупці мають змогу перетворити звичайне відвідування магазину на гастрономічну подорож;

Особливий асортимент, що складається з близько 76000 SKU;

Персональний сервіс, що запроваджено як у торговельних залах супермаркетів мережі, так і у фудкортах та фудхолах .

Якщо ж говорити про мережу Le Silpo, то асортимент становить близько 23600 SKU, серед яких переважно товари преміальної якості. При цьому об'єкти цієї мережі мають високий рівень сервісу та можливість окрім купівлі їжі відвідати авторський заклад Le Grill. Для аналізу операційних показників діяльності розглянемо динаміку кількості магазинів мережі та їх загальної площі, рис. 2.1

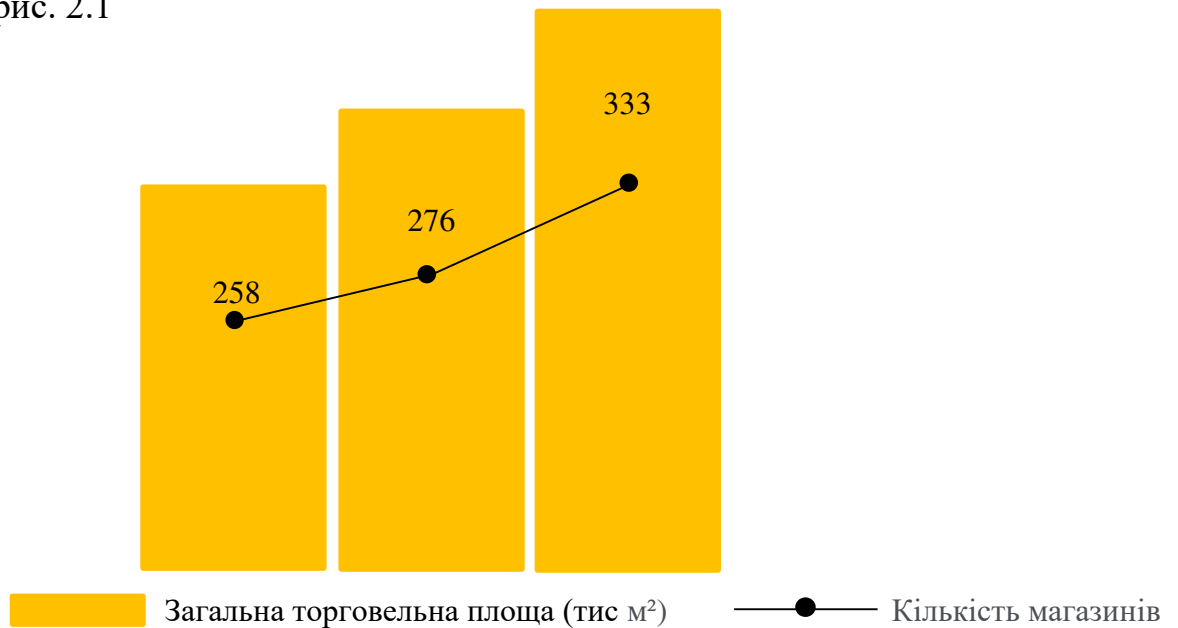


Рис. 2.1. Аналіз показників операційної діяльності ТОВ «СІЛЬПОФУД» за 2019-2021 роки
Примітка: Сформовано на внутрішніх показниках компанії

Стрімке зростання кількості торговельних об'єктів мережі у 2021 році пов'язано із придбанням підприємством мережі супермаркетів «Фуршет», на місці об'єктів яких було відкрито нові супермаркети «Сільпо».

Також стрімкий розвиток спостерігається у напрямку самостійної оплати товарів покупцями на касах самообслуговування. Так у 2019 році 54 супермаркети було обладнано 347-ми касами самообслуговування, а вже протягом 2020 року було встановлено 536 нових кас у 39 супермаркетах. При цьому у 2019 році 27% чеків у середньому оплачується через каси самообслуговування мережі, а у 2020 році покупці здійснили 27000000 покупок через такі каси.

Крім того, у 2020 році мережа запустила проєкт «Вільнокаса», за допомогою якого, гості, що є учасниками програми лояльності мережі у 59 магазинах можуть купувати товар без участі касира. Задля здійснення покупки

необхідно мати встановлений на мобільний телефон додаток «Сільпо», завдяки сканеру якого можна додавати обрані продукти у віртуальний кошик та оплачувати їх на касі. Це рішення допомогло компанії пришвидшити обслуговування гостей та дозволило знизити черги на касах у пікові навантаження, що є важливо у період впровадження карантинних обмежень. Протягом 2020 року 136 тис. гостей було підключено до даного сервісу, а станом на кінець 2021 року кількість підключених гостей становила 1,38 млн. осіб.

У 2021 році ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало срібну нагороду в категорії «Найкраща екологічна та соціальна практика» премії ЄБPP SUSTAINABILITY AWARDS 2021; звання Супермаркет року за версією RAU AWARDS; стало Роботодавцем року у ритейлі за версією журналу «Фокус».

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримало потрійну перемогу на FOOD TRAVEL AWARDS-2021: Positano – найгостинніший ресторан національної кухні; Марко Черветті – найгостинніший шеф-кухар; «Академія смаку» – гастрономічні майстер-класи, атракції, інтерактив; «Лавка традицій» (2 місце) – найгостинніша гастрономічна локація.

У 2021 році POSITANO втретє увійшов до рейтингу 50 кращих піцерій Європи. Positano єдиний український заклад у європейському топі. Positano отримав відзнаку від авторитетного італійського ресторанного гіда Gambero Rosso у 2021 році.

Станом на 31 грудня 2021 року роздрібна мережа включала: 338 супермаркетами «Сільпо». У першому півріччі 2022 року мережа закрила 8 супермаркетів «Сільпо» та 3 магазини формату OffTop з причин, не пов'язаних з військовими діями в Україні.

Внаслідок початку повномасштабних військових дій на території України мережа була змушена закрити у лютому 2 супермаркети «Сільпо» у Києві та Харкові, проте їх роботу було відновлено у травні/червні 2022 року; у березні було тимчасово призупинено діяльність у 36 супермаркетах «Сільпо» у Києві та Київській області, Харкові, Чернігові, Сумах – територіях, які найбільше

постраждали в результаті ракетних обстрілів, але на сьогодні ці супермаркети відновили свою діяльність у строк від трьох тижнів до 2,5 місяців, в залежності від ступеня ушкодження.

Також на території Східної та Південної України, в тимчасово окупованих регіонах і там, де ведуться найзапекліші бойові дії, було тимчасово втрачено 31 супермаркетів «Сільпо», 14 з яких зазнали часткових чи повних руйнувань, пограбувань, діяльність в яких наразі не відновлена.

В той же час Товариство докладает максимум зусиль, щоб відновити роботу всіх магазинів та забезпечити населення продуктами харчування в належній кількості і забезпечити робочими місцями, про що свідчить відкриття 4 нових супермаркетів «Сільпо».

Для покращення роботи роздрібної мережі були впроваджені зміни:

- змінено режим роботи магазинів, час роботи був скорочений, більшість магазинів мережі працює з 8.00 до 22.00;
- з 28 лютого 2022 року мережа супермаркетів "Сільпо" збільшила ліміт зняття готівки на касах своїх магазинів з 500 гривень до 6 тисяч гривень, приймаються картки всіх банків України обох платіжних систем". Готівку можливо зняти без додаткової комісії;
- з початку війни не працювали акційні програми, з квітня 2022 повернулися знижки – «Ціна тижня» та на регулярній основі відновили акції на окремі товари;
- з травня відновлені послуги з доставки товарів, наразі доставка працює майже у всіх великих містах України;
- відновлено програму лояльності від мережі Сільпо, всі бали, накопичені з 24 лютого переведені в бонуси;
- впроваджено програму допомоги через Подарункові сертифікати в Партнерстві з Міністерством соціальної політики України та платіжною системою Mastercard.

З прийняттям закону України від 01.04.2022 № 2173-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України

щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану», який набрав чинності з дня його офіційного опублікування 16 квітня 2022 року ряд Товариство використало право надане державою та прийняло рішення по переходу на спрощену систему оподаткування зі сплатою єдиного податку по ставці 2%. При переході на період перебування на даній системі оподаткування підприємства не являються платниками податку на додану вартість та податку на прибуток. Систему оподаткування Товариства було змінено з 2 травня 2022 року. Із зміною системи оподаткування керівництво Товариства очікує позитивний вплив на фінансову стійкість Товариства та покращення показників її діяльності.

Для складання фінансової звітності застосовуються міжнародні стандарти, які викладені державною мовою та офіційно оприлюднені на веб-сторінці центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері бухгалтерського обліку.

Дана фінансова звітність підготовлена на основі принципу історичної собівартості, за винятком випадків зазначених нижче.

Нижче наведено основні положення облікової політики, що використовувались під час підготовки даної фінансової звітності. Ці положення облікової політики застосовувались послідовно відносно всіх періодів, поданих у звітності.

Валютою подання фінансової звітності Компанії є українська гривня. Суми виражені в тисячах гривень, якщо не вказано інше. Компанія вважає, що зміни надають більш релевантну інформацію користувачам її фінансової звітності.

Буде забезпечена сума виручки від продажу товарів і послуг, яка була розрахована за прогнозним сценарієм, достатня для продовження обслуговування боргу та відсутності розривів ліквідності в будь-якому місяці прогнозного періоду.

Товариство буде здатне повністю реалізувати визначену стратегію по реструктуризації існуючих на звітну дату заборгованостей за кредитами, позиками та лізинговими договорами, а також отримати акредитив в сумі 400

мільйонів гривень до кінця 2022 року. Крім зазначених вище обставин, за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року збиток Товариства склав 2 млн гривень. Станом на 31 грудня 2021 року Товариство мало дефіцит робочого капіталу в сумі 13 млн гривень та негативні чисті активи в сумі 3 млн гривень.

З урахуванням викладених вище факторів, керівництво дійшло висновку, що, доцільно підготувати окрему фінансову звітність на основі припущення безперервної діяльності. Однак через невизначений вплив майбутнього розвитку військового вторгнення на основі вищезгаданих суттєвих припущень, що лежать в основі прогнозів, керівництво прийшло до висновку, що існує суттєва невизначеність, яка може викликати значні сумніви щодо здатності Товариства продовжувати свою діяльність на безперервній основі, і, отже, Компанія може бути не в змозі реалізувати свої активи та погасити свої зобов'язання в ході звичайної діяльності.

Для складання фінансової звітності використовуються міжнародні стандарти, складені державними мовами та офіційно оприлюднені на веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію національної політики у сфері бухгалтерського обліку.

Фінансова звітність Компанії була підготовлена відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності («МСФЗ»). Для складання фінансової звітності використовуються міжнародні стандарти, складені державними мовами та офіційно оприлюднені на веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію національної політики у сфері бухгалтерського обліку. За винятком випадків, описаних нижче, ця фінансова звітність була підготовлена на основі історичної вартості.

Основні засоби обліковуються за собівартістю за вирахуванням накопиченої амортизації та накопичених збитків від знецінення. Первісна вартість об'єкта основних засобів включає:

- ціна покупки після вирахування торговельних знижок, включаючи імпортне мито та податки, що не підлягають відшкодуванню;

- будь-які витрати, безпосередньо пов'язані з доставкою суб'єкта до місця та умов, необхідних для того, щоб мати можливість працювати у спосіб, визначений керівництвом компанії;

- Попередня оцінка вартості об'єкта, де розташовані елементи демонтажу, переміщення та відновлення;

- Зобов'язання, понесені компанією, коли об'єкт придбано або використано протягом періоду, відмінного від виробництва об'єкта протягом цього періоду. Подальше збільшення вартості основних засобів первісно визнається за вартістю придбання. Капіталізовані витрати включають витрати на модернізацію та заміну частин активу для продовження терміну його корисного використання або підвищення його здатності приносити дохід. Витрати на ремонт і технічне обслуговування основних засобів, які не відповідають наведеним вище умовам капіталізації, включаються до складу поточних прибутків і збитків.

Фінансові результати компанії, результати наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 роки

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2019р.	2020р.	2021р.	2020/ 2019р.	2021/ 2020р.	2020/ 2019р.	2021/ 2020
Дохід (млрд грн)	62,4	64,4	72,8	2	8,4	0,03	0,13
Торговий оборот (млрд грн)	44,3	49,7	58,8	5,4	9,1	0,12	18,31

Примітка: Сформовано на внутрішніх показниках компанії

Отже, ми можемо констатувати зростання показників доходу та торгового обороту протягом досліджуваного періоду, що говорить про позитивний фінансовий результат компанії. Однак для ефективної оцінки необхідним є аналіз руху капіталу компанії, табл. 2.2

Оптимізація процесу формування та використання капіталу є головною метою Товариства в управлінні капіталом. Стратегічна ціль Товариства – це

формування належної системи управління капіталом, завданням якої є контроль та своєчасне коригування структури капіталу, для отримання максимального прибутку та забезпечення фінансової стійкості. Завданням стратегічного управління капіталом є довгострокова конкурентна привабливість та розширення ринків збуту, що сприяє стабільному отриманню прибутку .

Товариство здійснює контроль над капіталом за допомогою розрахунку коефіцієнта фінансового важеля. Фінансовий важіль, коефіцієнт використання позикових засобів – залежність прибутку від ступеня використання позикових засобів. Фінансовий важіль розраховується, як відношення суми позикового капіталу до суми загального капіталу Товариства. Чим більша частка довгострокової заборгованості, тим сильніший фінансовий важіль.

Товариство одержує вигоду від застосування фінансового важеля тільки в тому випадку, якщо дохід, отриманий за рахунок залучення позичкових засобів перевищує витрати по виплаті відсотків. Політика Товариства направлена на досягнення значення даного коефіцієнта 0,5, а значення вище 1 говорить про переважання позикового капіталу над загальним капіталом підприємства, при цьому чим більша частка довгострокової заборгованості, тим сильнішим є фінансовий важіль.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства та утримання високого рівня конкурентоспроможності, необхідним є наявність міцної матеріально-технічної бази, що включає в себе сукупність необхідних для виробництва засобів. Отже, ми можемо спостерігати що тиск залучених коштів на діяльність компанії є досить сильним.

Таблиця 2.2

Рух капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2019-2021 роки (млрд. грн)

Показники	2019	2020	2021
Чиста заборгованість	16,9	13,7	10,2
Статутний капітал	12,8	13	13
Нерозподілений прибуток	-11	-14,1	-16

Власний капітал	1,8	-1,1	-2,9
Загальна величина капіталу	12	12,5	13,9
Коефіцієнт фінансового важеля	0,85	1,09	1,22

Примітка: Сформовано на внутрішніх показниках компанії

Для оцінки, проведемо аналіз необоротних активів товариства, табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка необоротних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» 2019-2021р

Показники	Роки			Відносні відхилення	
	2019р.	2020р.	2021р.	2020/2019р.	2021/2020р.
Нематеріальні активи (млрд.грн)	5,3	4,1	4,2	-23%	2%
Основні засоби та незавершені капітальні інвестиції (млрд.грн)	9,02	10,77	16,6	19%	54%
Інші необоротні активи (млрд.грн)	0,28	0,4	0,7	43%	75%
Усього необоротних (активів)(млрд.грн)	14,6	15,27	23,6	5%	55%

Примітка: Сформовано на внутрішніх показниках компанії

Отже, протягом досліджуваного періоду ми можемо спостерігати спад необоротних активів підприємства на 73% протягом 2020 року та зростання на 2% у 2021 році. Динамічним є зростання основних засобів та незавершених капітальних інвестицій їх частка у 2020 році становить 19%, а у 2021 вже 54%, що говорить про значні вкладення у нарощення обсягів. Низхідна тенденція помітна у нематеріальних активах компанії, для більш детального аналізу розглянемо їх складові.

Таблиця 2.4

Динаміка структури суттєвих нематеріальних активів ТОВ «СІЛЬПОФУД» протягом 2020-2021р.

Складова	2021	2020
Торгові марки (млрд.грн)	3,581	3,831
Програмне забезпечення (млрд.грн)	0,501	0,247
% вартості торгових марок у нематеріальних активах	85%	93%
% вартості програмного забезпечення у нематеріальних активах	12%	6%
Інше	3%	1%

Примітка: Сформовано на внутрішніх показниках компанії

Отже, основними нематеріальними активами товариства є торгові марки та програмне забезпечення. Програмне забезпечення компанії складається здебільшого із спеціалізованого ПЗ, що було розроблене для використання товариством. У свою чергу до торгових марок віднесено право використовувати торгові знаки, при цьому строк амортизації права користування рівний терміну, на який надано це право. При цьому основними витратами на торговельні марки компанії, є право використання логотипу «Сільпо», що становить 85% від суми у 2021 році.

Наведені результати характеризують необхідність компанії вирішення питань щодо фінансового забезпечення.

2.2 Аналіз організації управління бізнес-процесами у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Успішне впровадження процесного підходу в управлінні бізнес-процесами – непросте завдання. При використанні процесного підходу принципово важливо використовувати професійні інструментальні засоби що дозволяють описувати і аналізувати бізнес-процеси робити їх більш прозорими і керованими. Практика впровадження процесного підходу показує що більшість компаній що почали впровадження процесного управління зупиняються на стадіях опису і автоматизації бізнес-процесів. Але для повноцінного впровадження процесного підходу потрібно організувати цикл управління бізнес-процесами.

У цьому циклі:

1. Процеси повинні бути структуровані описані і регламентовані;
2. Процеси необхідно реалізувати в інформаційних системах;
3. Необхідний контроль і аналіз процесів: потрібно контролювати точність їх виконання розраховувати значення показників ефективності і співвідносити їх з плановими значеннями;
4. Процеси вимагають регулярного вдосконалення.

Моделювання бізнес-процесів – це «ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності компанії засіб прогнозування й мінімізації ризиків що виникають на різних етапах реорганізації підприємства». Моделювання бізнес-процесів зачіпає багато аспектів діяльності компанії:

- зміна організаційної структури;
- оптимізацію функцій підрозділів і співробітників;
- перерозподіл прав і обов'язків керівників;
- зміна внутрішніх нормативних документів та технології проведення операцій;
- нові вимоги до автоматизації виконуваних процесів.

Правильний опис бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» значно полегшує автоматизацію та впровадження програмного забезпечення супермаркету. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати відмінності між попитом що надається покупцям та наявними ресурсами (запасами та транспортом). В цьому випадку задачею логістики є – виявляти потреби на ранній стадії. Кожна область логістики надає свої вимоги до розмірів замовлень доступності запасів а також швидкості їх руху. Якщо задача була вирішена невірно то можуть утворитися надмірні запаси та можливе непродуктивне використання ресурсів.

На етапі моделювання бізнес-процесів потрібно не просто перерахувати і закріпити обов'язки та функції а визначити взаємодію між елементами раніше описаної організаційно-функціональної структури. При цьому це треба зробити на мові доступній для розуміння всіх учасників взаємодії.

IDEF0 (Function Modeling) є найбільш простою та ефективною методикою функціонального моделювання що реалізована в програмному продукті B Win компанії Computer associates International Inc яку використовують в основному для вирішення опису середніх по складності задач в рамках проекту [20]. Перевагами цієї методики є:

- використання простих елементів (символів) – блоків і стрілок;

- стандартизація описів: будь-які найменування (операцій дій механізми) будуть єдиними для всієї моделі (тобто всередині програми створюється класифікатор який поповнюється розробником і використовується при моделюванні даного процесу);

- ієрархічний принцип (принцип декомпозиції);

- здійснюється автоматична нумерація позначень діаграм та елементів що значно спрощує навігацію;

- кожна діаграма моделі розташовується на окремому листі та роздруковується у вигляді багатосторінкового звіту.

Проте існують певні недоліки цієї методології: обмеження деталей діаграми в кількості; неможливість відобразити роботи які проводяться 46 паралельно одна одній або роботу процесу в динаміці. Мова методики IDEF0 проста і лаконічна.

Слід зазначити що при описі бізнес-процесів можна і потрібно користуватися існуючими інструментами проектного управління. Роль керівників верхнього та середнього рівня при впровадженні процесного підходу до управління є вирішальною. Продаж товарів в торговому залі супермаркету здійснюється безпосередньо коли клієнт заходить в торговий зал вибирає потрібний собі товар.

Висновки до розділу 2.

Мережа «Сільпо» належить торгово-промислому холдингу Fozzy Group який має значний досвід у сфері роздрібної торгівлі. Основна мета супермаркету – задовольнити потреби покупця зробивши це так щоб прийшовши в магазин людина (клієнт) відчувала себе комфортно отримала бажаний товар.

Ключову роль у створенні ефективної діяльності супермаркету посідають працівники. Вони обслуговують гостей на високому рівні. Завдяки цьому «Сільпо» стало найкращою торговою мережею за підсумками премії Retail wards 2016. У мережі супермаркетів «Сільпо» працюють як досвідчені фахівці так і випускники та студенти без досвіду роботи. Студенти заробляють гроші і будують кар'єру а випускники можуть обійняти навіть керівні посади.

Важливим пунктом для працівників є заробітна плата. Фонд основної заробітної плати зростає кожного року значне зростання має фонд додаткової заробітної плати наприклад у 2019 році зростання відбулось на 13, 8% а у 2020 році 32,47%. Особливий вплив мали заохочувальні та компенсаційні виплати. Проведений аналіз показав що на підприємстві спостерігається збільшення загального фонду оплати праці що є позитивним явищем сприяє мотивації працівників і підвищенню якості їхньої праці.

Одна із основних конкурентних переваг супермаркету «Сільпо» – це зважена цінова політика. Спеціалісти слідкують за змінами цін на ринку і максимально швидко пропонують нові оптимальні ціни. Також в супермаркеті відбувається спостереження за товарами які є популярними серед покупців що дає можливість найбільш влучно задовольняти потреби покупців.

Ще однією ініціативою «Сільпо» є власні торгові марки. Це ексклюзивні товари представлені в торговельній мережі яка бере на себе розробку і контроль над виробництвом і якістю продукту.

Супермаркет «Сільпо» імпортує продукти власноруч без посередників. Здебільшого це товари які користуються популярністю у іноземних виробників. Власний імпорт – один із стратегічних напрямків діяльності який компанія

розвиває протягом останніх п'яти років. Власний імпорт «Сільпо» – це продукти популярних іноземних виробників відібрані і перевірені фахівцями мережі. Вони потрапляють від виробника на полиці супермаркету без посередників завдяки чому клієнт купує імпорتنі продукти за доступною ціною.

Проведена характеристика супермаркету «Сільпо» свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Впровадження процесного підходу стало одним із ключів до успіху компанії. Хоча це завдання потребує часу та зусиль «Сільпо» здійснили перехід чітко і правильно.

Для вирішення опису середніх по складності задач в рамках проекту компанія використовує IDEF0 (Function Modeling) яка є найбільш простою та ефективною методикою функціонального моделювання.

Основними напрямками розвитку бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» є: прискорення процесів; об'єднання управління магазином і складом без передачі відповідальності за товар; зменшення кількості прямих підлеглих керівника торговельного підприємства.

Правильний опис бізнес-процесів в торговельній мережі «Сільпо» значно полегшує автоматизацію та впровадження програмного забезпечення супермаркету. Інформаційний обмін дозволяє погоджувати відмінності між попитом що надається покупцям та наявними ресурсами. На етапі моделювання бізнес-процесів потрібно не просто перерахувати і закріпити обов'язки та функції а визначити взаємодію між елементами раніше описаної організаційно-функціональної структури. При цьому це треба зробити на мові доступній для розуміння всіх учасників взаємодії.

Розділ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Функціонування підприємства в мінливому ринковому середовищі із розвинутою конкуренцією та забезпечення його ефективної діяльності залежить від належного управління всіма його бізнес-процесами. А тому, оптимізація бізнес-процесів є одним із важливих стратегічних завдань підприємства, резервом для його ефективної діяльності та подальшого розвитку.

Для посилення подальшої тривалої конкурентної позиції вітчизняним підприємствам потрібно постійно розвиватися та запроваджувати інноваційні вдосконалення бізнес-процесів в мінливих ринкових умовах відповідно до вимог споживачів. Такі інноваційні вдосконалення на вітчизняних підприємствах обумовлені вимогами міжнародного ринку, що актуалізує необхідність структурної перебудови нашої економіки шляхом запровадження інноваційних змін в оновленні менеджменту, підготовці України до функціонування в умовах СОТ та подальшої інтеграції до вимог Європейського Союзу. Важливим завданням є дотримання подальшої діяльності бізнес-процесів у підприємствах. Водночас, бізнес-процеси на підприємствах мають відповідати вимогам стандарту ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю», що дає змогу гармонізувати відповідно до міжнародних стандартів основні принципи управління якістю на підприємствах та необхідність постійного удосконалення бізнес-процесів з метою отримання прибутків та задоволення потреб споживачів в майбутньому періоді.

У відповідності з літературою, «Під поняттям «оптимізування бізнес-процесів» пропонується розглядати поступове розроблення та впровадження нової методології управління підприємством з використанням економіко-математичного моделювання бізнес-процесів для адаптації його до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, вимог міжнародного ринку, а також розширення діяльності та виходу на більш високі показники ефективності.»

Зазначимо, що оптимізація бізнес-процесів передбачає застосування системного підходу, в рамках якого слід охопити всі сфери і напрями діяльності підприємства і формуватися стосовно функцій управління підприємством.

Технологія оптимізації бізнес-процесів повинна відповідати таким принципам:

- формування основи для оптимізації (необхідно ранжувати ключові процеси на підприємстві у відповідності до визначених критеріїв);
- необхідність охарактеризувати поставлені цілі щодо проведення оптимізації, визначення її критеріїв;
- слід чітко описати бізнес-процес щоб визначити тип оптимізації;
- врахування неоднозначності оптимізації за різними критеріями;
- доступність інформації про оптимізацію бізнес-процесу.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства в контексті здійснення господарської діяльності сприяє реалізації таких цілей, зокрема: формування бізнес-процесу господарської діяльності; підвищення продуктивності праці й кількості завдань, які виконуються у відділі підприємства; підвищення мотивації співробітників; зменшення ризиків; підвищення кваліфікації співробітників; розширення діяльності підприємства, налагодження стосунків з новими контрагентами; автоматизація бізнес-процесів підприємства.

Механізм оптимізації бізнес-процесів не може бути однаковим для всіх, зважаючи на особливості діяльності підприємств. Щоб адекватно підібрати метод моделювання бізнес-процесів, необхідне врахування всіх чинників впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на конкретне підприємство.

Найбільш вагомими внутрішніми факторами впливу є організаційна структура підприємства; форма співпраці з контрагентами; організація процесів виробництва товарів; кількість контрактів, в тому числі міжнародних; наявність джерел фінансування виробника; система внутрішньої комунікації в підприємстві; вартість існуючих бізнес-процесів; форма документообігу тощо.

Що стосується зовнішнього середовища, найбільший вплив мають вимоги законодавства та стандартів, а також рівень залежності від контрагентів, що

суттєво впливає на вчасність виконання процесів. А тому оптимізація бізнес-процесів в контексті здійснення господарської діяльності дає можливість підприємству отримати деякі переваги, а саме: підвищити інвестиційну привабливість; взаємоудити стратегії підприємства з основними показниками її ефективності; своєчасно виявляти джерела бізнес-ризиків, планувати заходи щодо його зниження; скоротити втрати часу на реалізування операцій; скоротити витрати для виходу на зовнішні ринки; підвищити гнучкість для управління економічною діяльністю; створити підприємство з високим рівнем інформатизації всіх процесів бізнесу; сертифікувати та стандартизувати продукцію у відповідності з міжнародними стандартами; розуміти відповідальність працівників щодо досягнення цілей.

Оптимізація бізнес-процесів в умовах здійснення міжнародної діяльності може базуватись на концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), що ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптованості бізнес-процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване 76 покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering).

Далі слід розглянути поняття реінжиніринг бізнес-процесів. За даними літератури. «Засновником теорії реінжинірингу вважається М. Хаммер, що визначав реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення покращень показників діяльності підприємств, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.»

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті здійснення господарської діяльності полягає в радикальному оновленні бізнес-процесів, що дозволяє прискорити реакцію на запити споживачів, налагодити ефективну комунікацію та співпрацю з вітчизняними й іноземними контрагентами; автоматизувати основні і допоміжні управлінські процеси; оптимізувати витрати.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства проводиться за певною послідовністю дій. Перш за все необхідно описати наявні бізнес-процеси на

підприємстві, розглядається ситуація «як є» (As is). Слід проаналізувати кожен частину бізнес-процесу, визначити її наявні недоліки. Так здійснюється оцінка оптимальності управління бізнес-процесом і оптимальність групи процесів. Щоб оптимізувати існуючі процеси, проводять їх аналіз, визначають залишкові процеси, пропонують перелік нових, які необхідно додати і будують детальну модель бізнес-процесів підприємства. Описується ситуація «як має бути». Цей етап описаний у книзі М. Хаммера і Д. Чампі «Реінжиніринг корпорацій: маніфест, революції в бізнесі».

Спочатку бізнес-процеси описуються в словесній довільній формі. Далі здійснюють формальний опис, в який включають спеціальні внутрішні форми, що допомагають описати процес через систему документів: спеціальних таблиць документообігу, відповідних формулярів, дій.

Також можна використовувати спосіб: «Дерево цілей бізнес-процесів», щоб оптимізувати багатокроковий бізнес-процес.

Схема алгоритмічного опису бізнес-процесу показана на рисунку 3.1.

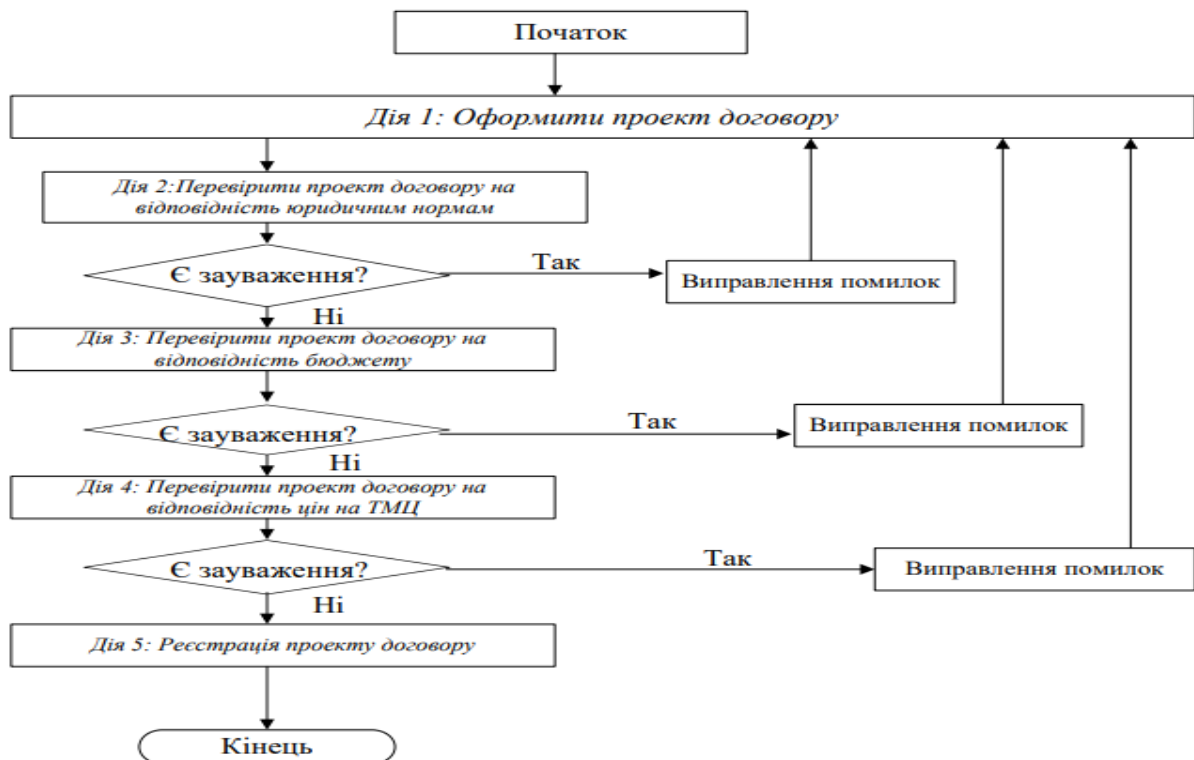


Рис. 3.1. Алгоритмічний опису бізнес-процесу підготовки документу на закупівлю товарно-матеріальних цінностей

Примітка: Побудовано автором на основі

Завданням організаційної структури виконавців процесів є схематичне виділення учасників бізнес-процесів та рівнів їх відповідальності (рис. 3.2). Як видно з рисунка, організаційна структура управління бізнес-процесами на кожному конкретному підприємстві має спрямовуватися на оптимізацію процесів виробництва й реалізації продукції, пошуку раціонального розміщення необхідних процесів від одержання сировини до випуску готової продукції для продажу, поліпшення її якості та задоволення уподобань споживачів.

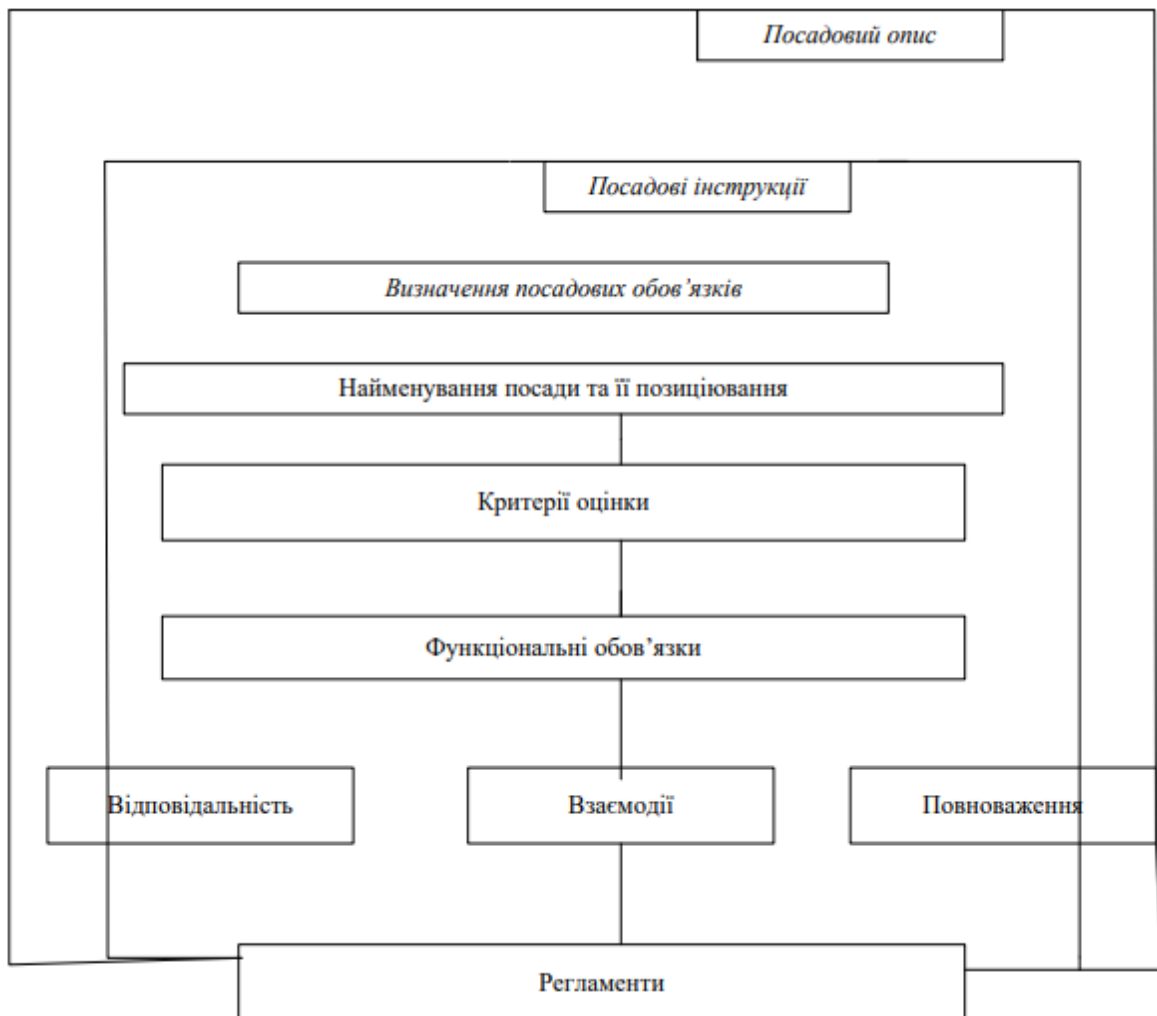


Рис. 3.2 Схема організаційної структури управління бізнес-процесу

Примітка: Побудован авторам на основі

Після опису бізнес-процесів здійснюють їх моделювання в результаті проведення: стратегічного аналізу організації і взаємодії бізнес-процесів; постановки системи якості; організації і оптимізації логістичних ланцюжків підприємства, що спрямовуються на покращення показників ефективності;

формулювання технічного завдання з метою здійснення комп'ютеризації. Для цього необхідно точно представити кожен процес, включаючи ресурси, документи, виконавців, дії.

Варто зазначити, що способи моделювання бізнес-процесів пройшли еволюцію разом із розвитком процесного підходу та ІТ-технологіями. Цей процес, поділяють на етапи: «Для моделювання бізнес-процесів спочатку використовувалися прості графічні методи у вигляді блок-схем, застосовувалися мережі Петрі, встановлювалися орієнтовні графи. Моделювання бізнес-процесів здійснювалося на основі спеціальних методологій, таких як SADT, IDEF та DFD.»

Щоб провести якісне, повне і точне моделювання бізнес-процесів, використовують спеціальні засоби мови (нотації). Кожен із засобів орієнтується на комп'ютерну підтримку функцій. Зазначимо, що функціональну модель типу «As is» (оцінка ефективності поточного стану бізнес-процесів із вивченням проблем і загроз) та типу «To be» (побудова нової моделі «як має бути») можна побудувати з використанням методології SADT та інших методологій, які можуть використовуватись підприємством.

У бізнес-моделюванні виділяють такі методології:

- методологію структурного аналізу і проектування (SASD), в основі якої покладено класичну методологію структурного проектування програмного забезпечення інформаційних систем;

- методологію SADT, що виникла в результаті подальшого розвитку «Методології структурного аналізу і проектування»;

- методологію IDEF (Icam DEFinition, Icam — Integrated ComputerAided Manufacturing), що описує не тільки бізнес-процеси, а й функціональні блоки, різні об'єкти на підприємстві, включаючи дії над ними, крім того стан і динаміку розвитку одиниць бізнесу і підприємства загалом. Зазначимо, що методологія IDEF складається з 14 компонент, зокрема:

- «IDEF(0) – методологія для моделювання функціональних блоків»;

- «IDEF(1) – методологія для моделювання інформаційних потоків підприємства»;
- «IDEF(2) – методологія моделювання динаміки розвитку компанії»;
- «IDEF(3) – методологія документування бізнес-процесів у компанії»;
- «IDEF(4) – методологія опису різних об'єктів в компанії і дій над ними»;
- «IDEF(5) – методологія опису поточного стану».

Методологія IDEF є підмножиною методології структурного системного аналізу SADT. IDEF – проектує структуру бізнес-процесів, а власне формалізацію графічного представлення моделі бізнес-процесів у вигляді блоків. Слід зазначити, що сучасні методології моделювання бізнес-процесів базуються на методології SADT, сімейство стандартів IDEF, проте використовують різні алгоритмічні мови для розробки програмного забезпечення. В результаті появилася методологія моделювання бізнес-процесів - Business Process Modeling, описи потоків робіт – Work Flow Modeling, описи потоків даних - Data Flow Modeling (DFD). «DFD» дає можливість описувати потоки документів і матеріальних ресурсів. Щоб змодельовати процеси верхнього рівня можна використати «матричне» моделювання. З його допомогою здійснюється класифікація, опис і оптимізація бізнес-процесів підприємства. Принцип матричної моделі полягає у формуванні як перетину процесів і підсистем, в результаті перетину яких, створюється завдання. Сформована матриця створює завдання рівня організаційного підрозділу для підприємства, які можуть пізніше бути згрупованими як за функціональністю, так і за ринковим, або процесним принципами. Формуються моделі бізнеспроцесів верхнього рівня в результаті орієнтації на детальний опис послідовності дій, які здійснюються працівниками для досягнення результату і відображаються у моделі Oracle Business Models (OBM). Ця модель застосовується як інструмент при впровадженні ERP – системи на великому підприємстві, при порівнянні майбутніх та існуючих бізнес-процесів.

На практиці активно використовують нотації «DFD» - «Data Flow Diagramming», що призначається для опису потоків даних. З їх допомогою

відображається послідовність робіт, які використовуються в процесі і потоки інформації, які циркулюють між роботами. Водночас за допомогою нотації «DFD» описуються потоки документів і матеріальних ресурсів. На ринку програмних продуктів наявні й інші методології, що створені в результаті інтеграції різних методів моделювання. Як приклад – пакет BPwin. BPwin дає можливість створення складних моделей бізнес-процесів при мінімальних зусиллях для аналітика. BPwin підтримує три методології IDEF, які вирішують певні специфічні завдання. Можлива також побудова мішаних моделей.

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів на підприємстві передбачає побудову наявної бізнес-моделі підприємства і на основі аналізу існуючих бізнес-процесів, виявлення в них відхилень, недоліків, невідповідностей – дає можливість систематизувати знання про підприємство і наявні бізнес процеси в графічній формі. Це дуже зручно для подальшого аналізу. За допомогою бізнес моделювання підприємство може вирішити питання якою повинна бути оптимальна структура його бізнес-процесів, щоб підвищити конкурентоспроможність, вдосконалити виробничу і операційну діяльність, а на основі отриманих інформаційних даних приймати стратегічні рішення щодо розвитку в майбутньому, аналізувати ризики діяльності і мінімізувати їх. Моделювання бізнес-процесів підприємства можна представити у вигляді стандартних блок-схем, в основі яких, найчастіше покладена методологія нотації IDEF.

Висновки до розділу 3.

Вдосконалення бізнес-процесів У ТОВ «Сільпо-Фуд» можна здійснити за допомогою наукових методів дослідження – оптимізації та моделювання, що дає можливість обґрунтувати основні напрями на перспективу щодо підвищення економічної ефективності ведення бізнесу.

Проведені дослідження щодо оптимізації та моделювання дають можливість подати такі висновки:

1. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві передбачає побудову наявної бізнес-моделі підприємства і на основі аналізу існуючих бізнес-процесів, виявлення в них відхилень, недоліків, невідповідностей та гальмівних факторів проведення бізнес-процесів на підприємстві.

2. Оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві можна здійснити шляхом моделювання процесів за допомогою стандартних блок-схем методології IDEF.

3. На сучасному етапі моделювання бізнес-процесів стоїть SADT та сімейство стандартів IDEF. Водночас найбільш придатним для моделювання бізнес-процесів є стандарт BPMN.

4. Для зручностей управління бізнес-процесами на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях моделювання: IDEF, BPMN, ARIS, які здійснюють автоматизацію побудови та управління бізнес-процесів, використовуючи стандарти. Програми на вказаних методологіях проаналізують бізнес-систему, незалежно від складності і різні види бізнес-процесів, виявлять проблеми та ліквідують процеси, що повторюються.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теоретично-методичних положень бізнес-процесів на підприємстві можна подати такі висновки:

Поняття «бізнес-процес» характеризує структурований, вимірюваний набір видів діяльності різних підрозділів та підприємств, що організовуються з метою досягнення високих економічних результатів в конкретному підприємстві та задоволення потреб споживачів.

Процесний підхід, що характеризує аналіз всієї діяльності підприємства, в управлінській системі знаходить все більшу підтримку. Його головною перевагою є пряма орієнтація виробника на замовника продукції (послуг), або споживача. Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. В рамках процесного підходу будь-яке підприємство розглядається як бізнессистема, що являє собою пов'язану кількість бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги. В зв'язку з цим основне завдання підприємства, компанії полягає в тому, щоб забезпечити високу якість продукції (послуг), яка має задовільнити вимоги споживачів.

Дослідження основних бізнес-процесів підприємства дає можливість визначити його головну стратегію, яка має спрямовуватися на формування організаційної структури, визначення набору необхідних підтримуючих бізнес-процесів та їх управління. Бізнес-процеси підтримки й управління основними бізнес-процесами мають виконувати задавальну роль, яка може бути ефективно реалізована, за умови визначення адекватного комплексу процесів підтримки й процесів управління, спрямованих на вирішення поставлених завдань стосовно головної мети – збільшення прибутку в підприємстві.

Аналіз бізнес-процесів підприємства дає можливість отримати повну інформацію про стан та ефективність наявних процесів постачання сировини, виробництва з неї готової продукції, реалізації готового продукту споживачам. Водночас в ході аналізу виявляють слабкі та сильні сторони у проведенні бізнес-процесів, можливі ризики й шляхи їх мінімізації та розробляють 92

організаційно-управлінські заходи щодо подальшого перспективного розвитку та підвищення економічної ефективності проведення бізнес-процесів.

Практична частина дослідження була присвячена визначення стадії життєвого циклу ТОВ «Сільпо-Фуд».

«Сільпо-Фуд» - одна з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів України. ТОВ «Сільпо-Фуд» входить до складу холдингової групи «Fozzy Group».

Досліджуване підприємство має значний вплив на ринку.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом досліджуваного періоду показує позитивну динаміку росту: в 2020 р. зростання склало 3,1%, в 2021 р. – 13%.

В результаті проведеного дослідження, відповідно до моделі Л. Грейнера, що базується на розмірі організації, віці та цілях менеджменту, ТОВ «СільпоФуд» пройшло перші 4 етапи: Креативність, Директивне керівництво, Делегування та Координація. Про це свідчить ефективне використання формальних систем та координації менеджерів усіх рівнів управління, капітальні витрати ретельно зважуються та розподіляються по всій організації, кожна група продуктів трактується як інвестиційний центр, де рентабельність вкладеного капіталу є важливим критерієм, що використовується при розподілі коштів. Водночас дохід організації є стабільним, проте інвестиції в дослідження та розвиток починають скорочуватися, а система управління поступово стає повільною та не гнучкою.

Основним напрямлення розвитку для ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно бути утримання позицій на даному етапі розвитку. Для цього, компанії необхідно далі реалізовувати ефективну політику збуту, відкривати нові торгові точки.

Для подолання кризи бюрократизму та уникнення швидкого старіння, ТОВ «Сільпо-Фуд» має обрати системний підхід до утримання своєї частки ринку, підвищення інноваційності діяльності, глибокого дослідження ринку та бажань споживачів, створення синергії та співпраці як всередині компанії, так і з зовнішнім середовищем.

Основними завданнями на даному етапі розвитку для мережі «Сільпо-Фуд» є:

- забезпечення швидкого збільшення ділових продажів;
- заохочувати споживачів спробувати товар або зробити повторні покупки;
- заохочувати систему внутрішньої торгівлі та систему людських ресурсів вітчизняних постачальників активізувати свої зусилля з продажу продукції компанії.

Також було розглянуто основні напрями удосконалення бізнес-процесами в організації, які включають в себе:

- Впровадження інформаційних технологій: Використання сучасних технологій, таких як електронний документообіг, системи управління взаєминами з клієнтами (CRM), системи управління відносинами з постачальниками (SRM) та інші, може сприяти автоматизації бізнес-процесів, зниженню витрат на ручну роботу, підвищенню ефективності та точності обробки даних.

- Удосконалення логістики та постачання: Розвиток ефективної системи логістики, включаючи оптимізацію поставок, управління запасами, маршрутизацію транспорту та інше, може сприяти зменшенню часу доставки товарів до магазинів, покращенню управління запасами та зниженню витрат.

- Вдосконалення процесів обслуговування клієнтів: Розробка та впровадження програм лояльності, поліпшення процесів обслуговування на касових майданчиках, впровадження мобільних додатків для зручності покупців, можуть забезпечити покращення взаємодії з клієнтами та збільшення їх задоволення від покупок.

- Впровадження методологій управління бізнес-процесами: Використання методологій, таких як Lean, Six Sigma, Total Quality Management (TQM) та інших, може допомогти виявити та усунути непотрібні кроки, вдосконалити процеси та забезпечити більшу ефективність та якість виконання робіт.

- Залучення та розвиток персоналу: Інвестування у навчання та розвиток персоналу, створення мотивуючої корпоративної культури, можуть забезпечити

високу кваліфікацію та залученість співробітників, що сприятиме виконанню бізнес-процесів на високому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І. В.
2. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. С. 96.
3. Ширай Х. Управління бізнес-процесами в організації. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4 травня 2023 р. Тернопіль. ЗУНУ.
4. Бойко Н. IDEF як інструмент моделювання бізнес-процесів логістичної системи (на прикладі торговельної мережі «Сільпо»). 20015. С. 185- 188 .
5. Бойко Н.І. Логістичний менеджмент торговельного підприємства (на прикладі мережі супермаркетів «Сільпо»). 2018. С. 183-189.
6. Бойчук Н.Я. Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. 2016. С. 173-180.
7. Васильєва С.І. Кочевих І.С. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. Молодий вчений. 2014. С. 73-75.
8. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Видання «Ефективна економіка». С. 2012. 246-249
9. Горелкіна С.Б. Основи менеджменту: Методичні вказівки. 2004 С. 378.
10. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізне-спроцесів на підприємстві 2016. С. 264-270.
11. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Корінь М. В. Реінжиніринг бізнеспроцесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2011. С. 62.
12. Клепікова О.А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. . 2014. С. 257-263.
13. Ковальчук О. Методичні підходи оптимізації бізнес–процесів компанії. Інноваційні процеси економічного і соціального розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XIII міжнародної науково–практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль:ТНЕУ 2020. С. 44-45.

14. Ковальчук О. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи: матеріали ІХ Міжнародної науково – практичної конференції. Тернопіль: ТНЕУ 2020. С.163-164.
15. Козенков . Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2011. № 3. С. 126 – 136.
16. Комаровська В.Є. Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Механізм регулювання економіки. 2015 р. № 2. С. 145-151.
17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013 р. № 3. С. 64-69.
18. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб.: 2001. С. 496..
19. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей : Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. 2013. о 1 (40). С. 146 – 151.
20. Заставнюк Л.І. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзінг, аутплейсмент, райтсайзінг: Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль 17 квітня 2019 р.) Частина 1. С. 84-88.
21. Ліпич Л.Г. Фатенюк-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки: Економіческие науки. Луганськ. 2011. С. 146-151.
22. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів»: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 20117. С. 24.
23. Мирошніченко Ю.В. Філіпова А.І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка: Менеджмент і маркетинг. 2012 р. № 6. С. 203-206.

24. Міжнародний маркетинг. Навчальний посібник: «Центр учбової літератури». 2014. С. 294.
25. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку :КНЕУ. 2001. С. 227
26. Приходько Л.М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. 2010. С. 191-193.
27. Синиця С. Гринів Л. Реструктуризація підприємства як один із напрямів підвищення його конкурентоспроможності. Галицький економічний вісник. 2010. № 3(28). С. 131-138.
28. Стадник В.В. Йохна М.А. Соколюк Г.О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія: Хмельницький. ХНУ. 2013. С. 202.
29. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2011. С. 111-119
30. Тисячук І.О. Підходи до оптимізації бізнес-процесів на підприємстві..
31. Харук Т.В. Шляхи виходу підприємства на зовнішні ринки. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Актуальні проблеми економіки. 2009 р. № 8. С.12-16.
- 32.Цайнінгер К.Х. Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкурентоспроможності. 2019. С. 40.
33. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. Вип. 10 (38). С. 233 – 241.
34. Черкашина М.В. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. С. № 57.46-52.
35. Чорнобай Л.І. ума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. 2018 р. С. 125-131.

36. Чумаченко Т.М. Міжнародний маркетинг: Навчально-методичний посібник. Дніпропетровський: державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет». С. 2017. 210.

37. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Випуск 2. С. 43 – 52.

38. Швиданенко Г. О. Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів: КНЕУ. 2017. С. 487.

39. Шевчук Н.С. Гайдаєнко О.М. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства як фактор оптимізації бізнес-процесів. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016 р. № 1. С. 301-305.

40. ТОВ «СІЛЬПО» «Звіт про управління за 2021. С. 1–28

42. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд»: silpo.ua.

43. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. С. 252.

44. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві: Вісник Східноукраїнського національного університету Луганськ. 2011. С. 314-319.

45. Андрейчіков О.О. Гуца О.М. Українець О.Г. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес-процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством. 2019. С. 92–95.