

Міністерство освіти та науки України  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет

Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент організацій і адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

на тему:

**«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ  
ЕЛЕМЕНТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

**Виконала:** студентка групи ЕКМм-21с

*Юзвак А. С.* \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:** доцент кафедри менеджменту, к.е.н.

*Горинь М. О.* \_\_\_\_\_

**Рецензент:** директор Сатанівського консерного заводу

*Гуменний В. М.* \_\_\_\_\_

Львів 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття, структура та класифікація бізнес-процесів.....	6
1.2. Особливості опису та моделювання бізнес-процесів.....	16
1.3. Управління бізнес-процесами як стратегічний елемент діяльності підприємства.....	23
Висновки до розділу 1.....	36
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА САТАНІВСЬКОМУ КОНСЕРВНОМУ ЗАВОДІ.....</b>	<b>37</b>
2.1. Загальна характеристика Сатанівського консервного заводу.....	37
2.2. Аналіз бізнес-моделі за Остервальдером-Піньє, її сильні та слабкі сторони.....	47
2.3. Ідентифікація бізнес-процесів Сатанівського консервного заводу та управління ними.....	56
Висновки до розділу 2.....	67
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>68</b>
3.1. Основні напрями покращення системи управління бізнес-процесами...	68
3.2. Формування системи ключових показників ефективності як елемент удосконалення вимірювання та оцінювання бізнес-процесів.....	83
3.3. Способи оптимізації системи управління бізнес-процесами на підприємстві.....	91
Висновки до розділу 3.....	98
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>99</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>103</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>109</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах, коли відбуваються постійні та динамічні зміни зовнішнього середовища, кризові явища та зростання конкуренції, підприємства повинні застосовувати процесний підхід до управління.

Використання процесного підходу допоможе організації бути продуктивною та конкурентоспроможною на ринку через: орієнтації на задоволення потреб споживачів, делегуванню повноважень та відповідальності, усунення дублювання функцій, вирішення проблеми неефективної взаємодії підрозділів тощо.

Основною умовою ефективного переорієнтування на процесний підхід слугує формування компетентної системи управління бізнес-процесами.

Сьогодні, в умовах трансформації світової економіки і жорсткої конкуренції за споживача, в результаті «природного відбору» залишаються функціонувати тільки ті підприємства, бізнес-процеси яких якісно побудовані та ефективно протікають. Господарська діяльність будь-якої організації вважається ефективною за однієї суттєвої умови, коли прибуток перевищує витрати на забезпечення бізнес-процесів.

Тому, великою необхідністю стає формування раціональної системи управління бізнес-процесами, для того, щоб підприємство стабільно отримувало прибуток та скорочувало власні витрати.

*Мета кваліфікаційної роботи магістра* – теоретичний аналіз та практичне вивчення системи управління бізнес-процесами на прикладі Сатанівського консервного заводу.

Для досягнення встановленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити поняття, структуру та класифікації бізнес-процесів;
- проаналізувати аспекти опису, моделювання та управління бізнес-процесами;
- дослідити систему управління бізнес-процесами як стратегічного елемента діяльності;

- надати загальну характеристику об'єкту дослідження – Сатанівському консервному заводу;
- ідентифікувати існуючі бізнес-процеси на досліджуваному підприємстві;
- виокремити особливості системи управління бізнес-процесами на об'єкті дослідження;
- сформувати бізнес-модель консервного заводу та проаналізувати сильні і слабкі сторони;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління бізнес-процесами.

*Об'єктом дослідження* обрано Сатанівський консервний завод, *предметом дослідження* виступає система управління бізнес-процесами.

*Джерельна база.* Питання, пов'язані з управлінням бізнес-процесами, досліджували такі зарубіжні вчені, як: М. Портер, С. Бай, В. Парето, М. Хаммер, Д. Чампі, Д. Харрінгтон, М. Робсон та інші, серед вітчизняних дослідників можна виокремити таких науковців: Л. Балабанова, В. Барановський, О. Білорус, О. Васюренко, О. Вовчак, І. Бушуєва, А. Козаченко.

У процесі дослідження були застосовані наступні *методи*: загальні (аналіз, синтез), теоретичні (табличний, графічний, систематизації), емпіричні (опис, спостереження, узагальнення), спеціальні (аналіз бізнес-середовища).

*Практична значущість.* Отримані результати дали змогу ідентифікувати існуючі бізнес-процеси консервного заводу, оцінити систему управління ними, також сформувати бізнес-модель та на її основі проаналізувати сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства.

*Структура роботи.* Магістерська робота викладена на 116 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел з 54 найменуваннями, 2 таблиці, 9 рисунків та 6 додатків.

Перший розділ складається з трьох параграфів, у яких описано поняття, структуру та класифікацію бізнес-процесів, розглянуто аспекти опису, моделювання і управління бізнес-процесами, досліджено та проаналізовано систему управління бізнес-процесами як стратегічного елемента діяльності.

Другий розділ містить три параграфи. Зокрема, у ньому надана загальна характеристика об'єкту дослідження, ідентифіковано бізнес-процеси, які протікають на консервному заводі, змодельовано та виміряно бізнес-процес, сформовано на базі отриманої інформації канву бізнес-моделі, досліджено її слабкі та сильні сторони, розглянуто особливості системи управління бізнес-процесами на Сатанівському консервному заводі.

У трьох параграфах третього розділу запропоновано шляхи удосконалення системи управління бізнес-процесами на основі різноманітних сучасних методів, системи ключових показників ефективності та надані рекомендації щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Поняття, структура та класифікація бізнес-процесів

Діяльність будь-якого підприємства або бізнесу складається з послідовних кроків, певних ланцюжків дій, яких ми називаємо бізнес-процесами. Бізнес-процеси завжди існували в діяльності організацій, але саме об'єктами аналізу і управління вони стали відносно нещодавно. Це можна пояснити через призму неоднозначного їх трактування саме як економічної категорії, складністю формалізованого опису та моделювання.

Поняття «бізнес-процес» в управлінську термінологію, одними з перших, ввели вчені М. Хаммер та Дж. Чампі для описання реінжинірингу як нового способу ефективного управління організацією. Вони розкрили поняття бізнес-процесу та охарактеризували його як сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача [24].

Якщо розглядати поняття бізнес-процесу у загальному розумінні, то його варто трактувати, як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює ресурси у результати, що мають цінність для внутрішніх та зовнішніх споживачів.

Бізнес-процес складається з сукупності різноманітних бізнес-операцій, які беруть початок з одного входу, а закінчуються створенням кінцевого продукту, який безпосередньо задовольняє певну потребу споживача.

Роль кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукт, який буде підходити йому за вартістю, сервісом та якістю. Під продукцією

в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта [42].

Важливість бізнес-процесів не слід недооцінювати. Вони є надзвичайно значущими, оскільки є життєво важливими компонентами структури та належного функціонування організації.

Ефективно побудовані бізнес-процеси пропонують багато індивідуальних переваг. Вони не тільки передбачають нижчий рівень ризику, витрат і людських помилок, але й дають підприємству використати можливість ще й таких переваг, як:

- краща ефективність: підвищена продуктивність і покращене управління часом означає, що все відбувається швидше, використовуючи менше ресурсів;
- запровадження нових технологій: бізнес-процеси з часом змінюються, технологія має бути шансом для постійного вдосконалення, щоб йти в ногу з галуззю;
- мінімізація комунікаційних прогалин: персонал і команди повинні мати безперебійну комунікацію між собою, але дослідження ринку та огляди також повинні допомогти зрозуміти клієнтів [6].

Ці переваги відбуваються, лише якщо методи та принципи викладені заздалегідь. Спочатку слід оптимізувати їх для отримання бажаних результатів. Коли ці результати досягаються, процеси повинні бути стандартизовані в усій організації.

Підприємства, які не встигають за вдосконаленням своїх бізнес-процесів, стикаються з серйозними ризиками, які можуть уповільнити або навіть зруйнувати їхній бізнес. Вони можуть не розпізнати конкретні проблеми, що розвиваються чи зростають. Мотивація співробітників може відставати, ефективність може постраждати, а непотрібні ризики або навіть повторювані помилки можуть траплятися часто.

Варто розуміти, що будь-який бізнес-процес відбувається не сам по собі, він управляється та реалізується власником бізнес-процесу або групою. На вході процесу першим учасником є постачальник процесу (людина, яка надає вхідні ресурси, також вхідні ресурси можуть бути результатом попереднього процесу).

Основною метою здійснення бізнес-процесу є задоволення потреб кінцевих споживачів. Усіх споживачів можна класифікувати на 5 основних типів:

- первинні споживачі;
- вторинні споживачі;
- непрямі споживачі;
- зовнішні споживачі;
- зовнішні непрямі споживачі [42].

Первинний споживач – це споживач, який одержує первинний вихід бізнес-процесу, вторинний споживач, на відміну від первинного, знаходиться поза процесом та отримує вторинний вихід.

Непрямі споживачі – це клієнти, які не отримують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них.

Зовнішні споживачі – це споживачі, які знаходяться за межами організації (дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші підприємства тощо).

Кожен бізнес-процес має свого зовнішнього та внутрішнього споживача і при структуризації організації її діяльність розглядається як сукупність бізнес-процесів.

Бізнес-процес складається з таких основних елементів:

- власник бізнес-процесу – людина, які володіє ресурсами, приймає стратегічні рішення, контролює виконання та відповідає за результати;
- вхід бізнес-процесу – ресурси підприємства, які залучаються підприємством для подальшого їх перетворення в результати (вихід);
- вихід бізнес-процесу – це кінцевий продукт, який отримуємо в результаті перетворення ресурсів і має цінність для споживачів;



- ресурс бізнес-процесу – матеріальний чи інформаційний ресурс, який використовується для виконання процесу, але не є входом процесу;
- споживач бізнес-процесу – споживачем може виступати інший бізнес-процес (внутрішні клієнти), а також безпосередньо споживачі готової продукції чи послуги, або інші організації (зовнішні клієнти) [31].

Одна з найпоширеніших на практиці класифікацій бізнес-процесів залежить від поділу діяльності організації. Діяльність підприємства можна розподілити на: поточну та діяльність з розвитку.

Поточна діяльність полягає у розробці, виробництві та передачі товарів або послуг споживачеві, її поділяють на: основну та допоміжну.

Діяльність з розвитку концентрує увагу на створенні майбутніх товарів або послуг та на поліпшенні діяльності організації в перспективі.

Виходячи з вищезазначеного, варто виокремити наступну класифікацію бізнес-процесів на:

- основні;
- забезпечуючі (допоміжні);
- процеси управління;
- процеси розвитку.

Основні бізнес-процеси – це наскрізні міжфункціональні процеси, які безпосередньо надають цінність зовнішнім клієнтам або посередникам. Основні процеси часто називають «первинними», оскільки вони представляють основні види діяльності, які виконує організація для досягнення своїх цілей і завдань, виконання своєї місії та реалізації свого бачення [8].

Ці процеси складають те, що називається ланцюжком створення вартості, який є набором взаємопов'язаних основних процесів високого рівня, кожен із яких додає цінність продукту чи послугі. Ланцюжок створення вартості створює та постачає продукт або послугу, що в кінцевому підсумку забезпечує цінність для клієнтів.

Основні процеси можуть існувати в межах організаційних функцій, але зазвичай вони переміщуються між ними та відділами або навіть між підприємствами. Ці процеси є рушіями ланцюжка створення вартості, і вони повинні взаємопоєднуватись, для того, щоб організація досягнула реальної цінності для споживача.

Кількість основних процесів в організації, незалежно від розміру, становить від чотирьох до восьми.

Здатність підприємства чітко визначати основні процеси та керувати ними є стратегічною здатністю, адже основні процеси мають стратегічне значення та суттєво впливають на організацію та її успіх. Якщо основні процеси виконуються добре, можна забезпечити чудове надання послуг, але це може стати серйозною стратегічною слабкістю, якщо вони неефективні або некеровані.

До основних бізнес-процесів належать:

- процеси, що створюють додану вартість продукту чи послуги;
- процеси, що створюють продукт чи послугу, що має цінність для зовнішнього споживача;
- процеси, основною ціллю яких є отримання прибутку;
- процеси, за які зовнішній споживач готовий сплачувати гроші [47].

До головних особливостей основних бізнес-процесів варто віднести:

- відображають основні бізнес-напрямки діяльності підприємства;
- виступають джерелом отримання прибутку;
- визначають профіль бізнесу;
- мають стратегічне значення;
- можуть знаходитися на стадії розвитку чи виведення в залежності від потреб ринку чи стратегії підприємства.

Забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси підтримують інфраструктуру підприємства. Споживачами допоміжних бізнес-процесів виступають: підрозділи підприємства, співробітники та основні бізнес-процеси.

Основна відмінність між допоміжними та основними процесами полягає в тому, що допоміжні процеси додають цінність внутрішнім клієнтам і не надають безпосередньо зовнішнім клієнтам, тоді як основні процеси це роблять.

Приклади допоміжних бізнес-процесів включають: надання послуг з інформаційних технологій, фінансів і кадрів, а також надання товарів і послуг внутрішнім клієнтам. Кожен із цих процесів може мати життєвий цикл доставки ресурсів і бути пов'язаним із функціональними сферами організації [9].

Забезпечуючі процеси можуть і часто перетинають функціональні межі. Наприклад, процес забезпечення внутрішньої спроможності безпосередньо не надає цінності зовнішнім клієнтам, але підтримує здатність організації надавати обов'язкові продукти чи послуги.

Той факт, що допоміжні процеси безпосередньо не приносять цінності клієнтам, не означає, що вони неважливі для організації, насправді вони можуть бути критичними та стратегічними для організацій, оскільки несуть безпосередній вплив на здатність підприємства ефективно виконувати основні процеси.

До допоміжних бізнес-процесів належать:

- процеси, споживачами яких виступають основні бізнес-процеси;
- процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства [47].

До головних особливостей допоміжних бізнес-процесів варто віднести:

- виходи можуть продаватися на зовнішньому ринку;
- не мають стратегічного значення;
- можуть перетворитися в основний процес;
- можуть зникнути у випадку появи конкурентоспроможних альтернатив та передачі їх виконання на аутсорсинг.

Процеси управління фактично належать до допоміжних бізнес-процесів, які не формують вартість, але забезпечують функціонування основних бізнес-процесів.

Процеси управління призначені для планування, вимірювання, моніторингу та контролю господарської діяльності. Вони гарантують, що основний або

допоміжний процес відповідає операційним, фінансовим, нормативним і правовим вимогам.

Процеси управління дають можливість управляти організацією, при цьому забезпечуючи її конкурентоспроможність, виживання та розвиток.

До процесів управління належать:

- бізнес-процеси, які забезпечують виживання, конкурентоспроможність та розвиток підприємства, а також регулюють його поточну діяльність;
- бізнес-процеси, прямою ціллю яких є процеси управління діяльністю підприємства [47].

Основними особливостями процесів управління є:

- мають типову внутрішню структуру: планування, організація, облік, контроль, регулювання.
- різниця між процесами управління визначається специфікою об'єктів управління, якими управляє сам процес: стратегія, персонал, гроші, товарні запаси.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси, основним завданням яких є забезпечення розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та формування доданої вартості.

Дуже часто бізнес-процеси розвитку розглядаються як бізнес-проекти, які складаються з разових дій підприємства по проведенню, реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу, виводу нових продуктів на ринок, та інших проектів, які сприяють стратегічному розвитку підприємства [31].

Вищезазначену класифікацію бізнес-процесів дуже зручно використовувати менеджерам організацій, адже вона дає можливість слідкувати за бізнес-процесами компанії та здійснювати ефективне управління.

Всі групи бізнес-процесів є надзвичайно важливими, бо вони несуть прямий вплив на формування вартості підприємства.

Також, при такій класифікації бізнес-процесів організації можна сформулювати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та

вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток.

Розуміння того, як кожен бізнес-процес в організації працює від початку до кінця, дозволяє:

- підвищити ефективність процесу: визначення кожного виду діяльності, що входить до складу бізнес-процесу, дає змогу виявити вузькі місця та неефективність і внести зміни, щоб їх усунути;
- зменшити операційні витрати: визначаючи, які види діяльності не приносять цінності, і видаляючи їх із процесу, ви підвищуєте продуктивність і зменшуєте витрати;
- зменшити кількість помилок: чітко визначені повторювані дії спрощують виконання процесу та зменшують ризик помилок;
- підвищити гнучкість: розуміння моментів у процесі, де необхідно внести зміни, дає змогу реагувати на зміни на ринку та робити це швидше;
- контролювати відповідність: розуміння того, хто несе відповідальність за кожен крок у процесі, підвищує підзвітність і полегшує вимірювання того, чи дотримуються процедури та правил відповідності;
- вимірювати ефективність процесу: знаючи, як мають працювати бізнес-процеси, ви зможете визначити, чи працюють вони з оптимальною ефективністю.
- сприяти співпраці: роз'яснення того, хто і що робить у процесі, зменшує дублювання та полегшує співпрацю співробітникам над завданнями [25].

Ще одна класифікація бізнес-процесів підприємства пов'язана з формуванням доданої вартості, за даним методом розрізняють первинні та вторинні бізнес-процеси.

Майкл Портер у 1985 році винайшов модель ланцюжка створення вартості, він розглядав підприємство як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких додає цінність продукту чи послугі, а оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та мінімізує витрати [9].

Розрізняють класифікації бізнес-процесів за ознаками і видами:

- за ознакою часу: безперервно повторюються, періодично повторюються;
- за причетністю до підприємства: зовнішні, внутрішні;
- за рівнями значимості: суперпроцеси, гіперпроцеси, метапроцеси, субпроцеси, мікропроцеси, мікропроцеси;
- за ступенем складності: монопроцеси, вкладені процеси, пов'язані процеси;
- за ступенем деталізації: макропроцеси, субпроцеси або бізнес-процеси деталізації, мікропроцеси;
- за структурою взаємодії: індивідуальні, вертикальні (функціональні), горизонтальні;
- за призначенням на підприємстві: основні (первинні), підтримувальні (допоміжні), розвитку, управління [25].

Ще один метод поділу бізнес-процесів запропонувала американська організація Arthur Andersen спільно з Міжнародним довідково-аналітичним центром з вивчення продуктивності і якості (APOQC).

Схема поділу бізнес-процесів складається з двох основних розділів: перший – сфокусований на операційних процесах (вивчення ринку споживачів, розробка бачення стратегії, розробка товару або послуги, маркетинг і збут, виробництво і доставка), другий – на управлінських та допоміжних (створення і управління відділом кадрів, управління інформацією, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління зв'язками з громадськістю тощо).

Підприємства застосовують цей метод поділу бізнес-процесів в якості керівництва по розробці свого власного бачення критичних бізнес-процесів, яке формується з урахуванням галузевих особливостей і конкретних методів ведення бізнесу [8].

Наостанок, варто виокремити основні етапи створення ефективного бізнес-процесу на будь-якому підприємстві:

1. Визначення мети.

Як і будь-який інший процес, бізнес-процеси потребують чіткого уявлення про те, яких результатів організація хоче досягти. Це допоможе створити основу процесу та дати йому відповідний напрямок.

## 2. Створення та аналіз альтернатив.

Коли визначено мету бізнес-процесу, потрібно провести визначення та створення всіх можливих альтернатив його розробки та подальшої реалізації. Завдання полягає в тому, щоб знайти найбільш підходящий варіант з найменшими альтернативними витратами.

## 3. Залучення зацікавлених сторін.

Це один із найважливіших кроків у створенні бізнес-процесу. Після того, як процес розроблено, потрібно залучити зацікавлені сторони, які безпосередньо братимуть участь у веденні процесу. Тому необхідно, щоб вони розуміли всі його аспекти, це допоможе заощадити час у довгостроковій перспективі [28].

## 4. Тестування процесу.

Після того, як процес повністю розроблений, треба запустити його в меншому масштабі. Практичний досвід допоможе знайти прогалини, які були пропущені під час створення процесу.

## 5. Запуск процесу.

Заповнивши всі прогалини та усунувши всі дрібні незручності, варто запровадити процес у своєму бізнесі. Оскільки зацікавлені сторони процесу знають про це, ймовірність розбіжностей буде зведена до мінімуму.

## 6. Аналіз результатів.

Коли відбувалась розробка процесу, була певна затверджена мета. Тепер, коли процес реалізовано, варто провести аналіз чи вдалося досягнути поставлених результатів.

Якщо результатів досягнуто, то все готово. Процес, який створено, працює ефективно. Якщо ні, потрібно щось змінити, або зробити цілі більш досяжними, або зробити процес більш ефективним [28].

Отже, основу діяльності будь-якої організації становлять її бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання, та являють собою структуровану послідовність дій на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї до реалізації.

## **1.2. Особливості опису та моделювання бізнес-процесів**

Процесне управління є досить поширеним та відомим, але далеко не кожен керівник наважується використовувати такий підхід до менеджменту власної організації. Для отримання максимальної корисності та ефективності від даного підходу, необхідно пройти досить довгий та трудомісткий шлях, який починається з визначення, опису та моделювання бізнес-процесів.

Опис та моделювання бізнес-процесів в сучасних мінливих умовах є надзвичайно актуальним напрямком, який сприяє оптимізації процесів діяльності підприємства і підвищенню ефективності бізнесу.

Сучасні підприємства в теперішніх умовах конкурентної боротьби, змушені постійно займатись покращенням власної діяльності. Це вимагає розробки нових технологій, пошуку нових методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів управління і організації діяльності підприємств.

Опис та моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [7].

Опис бізнес-процесу – це візуалізація основних напрямків діяльності компанії за допомогою детальних блок-схем.

Для опису бізнес-процесів використовуються такі основні методи – текстовий, табличний та графічний.



Текстовий опис застосовується дуже рідко через великий обсяг роботи та складність впровадження змін у готових процесах.

Табличний опис більш зручніший та зрозумілий, він дозволяє поверхнево оцінювати процес та оперативно вносити зміни.

Графічний опис – найоптимальніший та найпростіший для повсякденної роботи бізнес-аналітиків, такий метод дозволяє створювати бізнес-процеси будь-якої складності [30].

Визначальною функцією цього інструменту (опису) є створення наочної покрокової інструкції. Ми фіксуємо хід поточних бізнес-процесів компанії в тому вигляді, в якому вона працює на момент аудиту. Після цього процес може зазнати змін або залишитися без змін.

Опис процесів проводиться не тільки для того, щоб зрозуміти, як їх оптимізувати в майбутньому, але і для того, щоб спростити внутрішні процеси компанії вже сьогодні.

Часто нові співробітники не можуть швидко виконувати свої завдання через відсутність розуміння процесів. З подібним описом у форматі блок-схеми будь-якому співробітнику буде легше зрозуміти і сформулювати послідовність дій відповідно до власних робочих потреб.

Результатом опису може бути інструкція з впровадження, перелік ресурсів, показників, вимог до технологічної продукції та персоналу, а також набір усіх необхідних технологічних документів [41].

Проекти формалізації процесів також є можливістю почати діалог всередині компанії, запровадити ефективні комунікації та налаштувати працівників на реальні зміни. Проілюструвавши всі складові процесу, можна відмовитися від неефективних дій і спростити розуміння ролей кожного учасника.

За допомогою опису, ми можемо побачити реальну картину функціонування кожного бізнес-процесу підприємства, із визначенням, хто є його власником та кінцевим споживачем.

Правильно описані бізнес-процеси несуть велику користь для:

- власників бізнесу (допомагають власникам чітко формувати свої очікування від менеджерів, завдяки чому управлінці зможуть легше досягати поставлених цілей в межах визначеної стратегії організації);
- працівників (кожен працівник організації розумітиме загальний алгоритм роботи та буде чітко знати, яка його роль у даній фірмі, також правильно описані бізнес-процеси дають змогу виокремити час для реалізації складних та творчих завдань);
- клієнтів (споживач завжди повертатиметься до повторної купівлі товарів та послуг певної фірми, якщо буде отримувати зрозумілий продукт з хорошою якістю, який безпосередньо задовольнятиме його потреби, описані бізнес-процеси роблять організацію прозорою, що дозволяє клієнтам побачити, як власник розвиває свій бізнес та реагує на їхні фідбеки) [50].

Моделювання бізнес-процесу – це процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій.

Основною метою моделювання є систематизація знань про компанію та її бізнес-процеси в графічній формі для того, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати.

Моделювання процесу генерує комплексні кількісні діаграми діяльності та блок-схеми, що містять важливу інформацію про функціонування даного процесу, зокрема про:

- події та дії, які відбуваються в робочому процесі;
- хто є власником або ініціатором цих заходів та діяльності;
- точки прийняття рішень і різні шляхи робочих процесів залежно від їх результатів;
- пристрої, що беруть участь у процесі;
- хронологія загального процесу та кожного його кроку;
- показники успішності та невдачі процесу [43].

Існують ключові аспекти моделювання бізнес-процесів, до них належать:

1. Моделі процесу не виготовляються вручну. Натомість вони створюються алгоритмами інтелектуального аналізу, які використовують дані, що містяться в журналах подій, для побудови моделей робочих процесів.

2. Оскільки моделі процесів базуються на кількісних даних, вони пропонують об'єктивне уявлення про робочі процеси, які існують на практиці, включаючи ключові дані, показники чи події, які в іншому випадку могли б залишитися непоміченими. Наприклад, створивши модель свого нового процесу створення облікового запису, компанія, що займається програмним забезпеченням, може виявити, що значна кількість клієнтів відмовляється від процесу реєстрації, оскільки він займає надто багато часу. Модель може навіть допомогти компанії визначити точну стадію, на якій відбуваються ці падіння.

3. Моделі процесів зазвичай візуалізуються з використанням одного з двох стандартизованих стилів графічної нотації бізнес-процесів: нотації моделювання бізнес-процесів (BPMN) або уніфікованою мовою моделювання (UML). У цих системах позначень певні візуальні елементи мають загальновизнані значення при використанні в моделі процесу.

4. Моделі бізнес-процесів не слід плутати з картами процесів, іншим поширеним типом діаграм. Карти процесів базуються на звітах співробітників та забезпечують перегляд робочих процесів на більш високому рівні. Моделі процесів – це глибокі аналізи на основі даних, які представляють об'єктивніші погляди на робочі процеси [50].

Найпоширенішими мовами моделювання бізнес-процесів є: UML, ARIS, IDEF та BPMN.

UML (Unified Modeling Language) – це тип нотації, що використовується для візуалізації, визначення, конструювання та документування компонентів програмних та непрограмних систем.

Нотації UML є ключовими елементами для моделювання та візуалізації бізнес-процесів. Якщо ціль зображена некоректно, обрані неправильні та малоефективні позначення, то модель вважається марною та незмістовною.

Дана нотація характеризується наявністю графічних позначень необхідних для розкриття структури об'єктів і створення бізнес-моделей.

Мова UML включає в себе перелік таких основних діаграм, які зумовлюють статистичну, поведінкову та фізичну взаємодію компонентів систем.

Найактуальнішими діаграмами є:

- діаграма прецедентів – основу становить виконавець, який встановлює логічні зв'язки між ролями та прецедентами, що у свою чергу демонструє, який саме процес виконується;
- діаграма активностей – відображає динамічні аспекти поведінки та загальне уявлення про роботу системи у форматі блок-схеми, дана діаграма необхідна для опису бізнес-процесів, взаємодії кількох систем, логіки процедур та потоків робіт;
- діаграма послідовності – визначає поведінкові аспекти системи, вид повідомлень та уточнює прецедентів, необхідна для відображення взаємодії об'єктів у динаміці та в часі;
- діаграма розгортання – організовує компоненти та вирішує другорядні завдання, пов'язані з конкретним аспектом бізнес-процесу [32].

Метод ARIS (Architecture of Integrated Information System) – це мова моделювання, яка включає в себе сукупність різноманітних засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства.

Основою даної мови є комплекс різноманітних методів моделювання, що відображають різні погляди на системи. ARIS підтримує чотири типи моделей, які віддзеркалюють різні аспекти системи, що досліджується:

- організаційні, що представляють структуру системи;
- функціональні, які містять ієрархію цілей;
- інформаційні – відображають структуру всієї інформації, необхідної для реалізації функцій системи;
- моделі управління, що представляють комплексний підхід до реалізації бізнес-процесів в рамках системи [41].

Мова моделювання IDEF дає можливість підприємству здійснювати ефективне відображення й аналіз моделі діяльності широкого спектру складних систем в різних розрізах.

IDEF моделювання включає такі стандарти:

- IDEF0 – методологія, яка за допомогою наочної графічної мови представляється у вигляді набору взаємозалежних функцій;
- IDEF1 – методологія моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дозволяє відображати і аналізувати їх структуру та взаємозв'язки;
- IDEF1X – методологія побудови реляційних структур;
- IDEF2 – методологія динамічного моделювання розвитку систем;
- IDEF3 – методологія документування процесів, що відбуваються в системі, яка використовується, наприклад, при дослідженні технологічних процесів на підприємствах;
- IDEF4 – методологія побудови об'єктно-орієнтованих систем;
- IDEF5 – методологія дослідження складних систем [41].

Нотація BPMN (Business Process Model and Notation) – це система умовних позначень для опису бізнес-процесів, основними елементами якої є:

- елементи потоку – події (початкові, проміжні та завершальні), дії (процес або завдання), шлюзи (логічні оператори);
- об'єкти, що з'єднують різні потоки;
- дані – об'єкти даних, повідомлення між учасниками;
- артефакти – об'єкти, які впливають на виконання самого процесу, наприклад, текстові інструкції.

Для зручності використання групи елементів BPMN можуть бути розділені на кілька складових. До таких груп належать: дії користувачів (наприклад, дзвінок клієнту, відправлення e-mail або обробка заявки), дії BPM-системи (робота з даними та сценаріями), події, логічні оператори та підпроцеси.

Основною перевагою використання BPMN є робота зі стандартизованими елементами. Будь-який бізнес-аналітик глянувши на процес, побудований за цією нотацією, зможе швидко зрозуміти структуру процесу, проаналізувати складові та внести необхідні корективи. Використовуючи BPMN, можна працювати як з лінійними, так і з розгалуженими процесами [7].

Моделювання бізнес-процесів озброює підприємство об'єктивною бізнес-аналітикою, яка підтримує більш обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, удосконалення процесів і загальної бізнес-стратегії. Завдяки чіткому уявленню про процеси корпоративні команди можуть гарантувати, що робочі процеси завжди забезпечують бажані результати. У результаті операційні витрати нижчі, дохід вищий, а бізнес-результати кращі.

Зокрема, моделювання бізнес-процесів дозволяє компаніям робити наступне:

1. Отримати доступ і використовувати кількісні дані процесу: без моделі процесу команди обмежені обговоренням і аналізом робочих процесів у якісному та суб'єктивному плані. У результаті вони можуть не правильно розуміти свої робочі процеси, приймати ділові рішення на основі непорозумінь, припущень та/або неповних знань. Завдяки моделюванню процесів команди мають доступ до кількісних даних робочого процесу, включно з частотою успіху та частотою помилок, що дозволяє провести більш ретельний аналіз.

2. Оптимізувати та прискорити автоматизацію процесів. Перш ніж процес можна буде автоматизувати, організації необхідно чітко розуміти, як цей процес відбувається в реальності, зокрема бізнес-логіку, яка лежить в основі кожного пункту прийняття рішення. Модель процесу висвітлює як спосіб розгортання робочого процесу, так і взаємозв'язки між подіями, учасниками, інструментами та системами. Ця точка зору допомагає команді документувати сам процес і бізнес-правила, які керують його виконанням. Ця інформація полегшує ефективну автоматизацію робочих процесів з першого разу.

3. Зменшити операційні витрати: моделі процесів надають організаціям простий спосіб визначити можливості для оптимізації існуючих процесів. У

результаті бізнес-процеси вимагають менше інвестицій для підтримки та отримання позитивних результатів за менших витрат [50].

Отже, так як вже зазначалось у даній роботі, процесний підхід є основною конкурентною перевагою для сучасних організацій. Для реалізації та отримання максимального результату від даної концепції здійснюється опис та моделювання бізнес-процесів, які є ключовими чинниками успіху будь-якого підприємства та показниками, які несуть прямий вплив на ефективність та прибутковість фірми.

### **1.3. Управління бізнес-процесами як стратегічний елемент діяльності підприємства**

Управління процесами підприємства, варто охарактеризувати як метод, який структуровано організовує і реалізує всі дії в організації, та узгоджує їх із цілями максимізуючи інтеграцію між різними функціями та процесами.

Управління бізнес-процесами – спосіб управління організацією, де діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату, що представляє цінність для споживача і приносить дохід організації в цілому [49].

Управління бізнес-процесами на відміну від інших способів управління, оцінює результат діяльності підприємства не за якістю виконання окремих функцій кожним із підрозділів організації, а за сукупним результатом, отриманим в ході виконання всіх функцій, по всьому ланцюжку створення цінності.

Це досягається за рахунок скорочення витрат взаємодії між функціональними підрозділами, завдяки правильній організації процесів. До основних принципів управління бізнес-процесами варто віднести:

- гнучкість (швидка адаптація системи управління бізнес-процесами до змін кон'юнктури ринку та динамічного зовнішнього середовища);

- цілеспрямованість (підпорядкованість управління бізнес-процесами в системі стратегічного менеджменту цілям підприємства);
- одночасність і сумісність (управління бізнес-процесами повинно проводитися одночасно та не суперечити один одному, а взаємодоповнюватись);
- оптимальність та раціональність (виважене використання ресурсного потенціалу підприємства у бізнес-процесах на базі раціональності);
- визначеність (наявність критеріїв ефективності системи управління бізнес-процесами підприємства);
- керованість (можливість контролювати управління бізнес-процесами на кожному етапі та вчасно коригувати їх виконання);
- рівновага (збалансованість системи управління бізнес-процесами із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства) [2].

Основною метою управління бізнес-процесами є поєднання існуючих процесів з головними цілями організації, відповідно до цього, кожен існуючий на підприємстві бізнес-процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результат від його здійснення приводив організацію до досягнення визначених цілей.

Варто виокремити такі завдання управління бізнес-процесами:

- аналіз та діагностика бізнес-процесів;
- розробка заходів щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- швидка перебудова та коригування взаємопов'язаних процесів в залежності від змін параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- виявлення та усунення проблемних бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами включає в себе певну кількість повторювальних етапів, кожен етап можна розподілити на фази, а у ході виконання кожної фази виконується певний набір дій.

Управління бізнес-процесами складається з наступних фаз:

- перша фаза – полягає у визначенні процесу;



- друга фаза – відповідає за аналіз процесу, на цій фазі визначаються різні варіанти дій, проводиться імітаційне моделювання та визначаються оптимальні методи для поліпшення;
- третя фаза – реалізація змін, відбувається застосування вибраних методів поліпшення;
- четверта фаза – моніторинг процесу, на цій фазі виконується періодичний моніторинг процесу за певними показниками;
- п'ята фаза – оптимізація процесу [11].

Важливою характеристикою є оцінка ефективності управління бізнес-процесами, адже вона відображає результати діяльності та можливості підприємства. Алгоритм проведення оцінки ефективності управління бізнес-процесами включає шість основних етапів (рис. 1.1):



*Рис. 1.1. Етапи оцінки управління бізнес-процесами [44]*

Суть першого етапу полягає у здійсненні повноцінної діагностики усіх бізнес-процесів підприємства, що дозволяє встановити якісні та кількісні характеристики, які визначають ступінь ефективності управління і функціонування.

На другому етапі, використовуючи методи якісного аналізу, знаходять та виділяють найбільш проблемні бізнес-процеси і визначають їх «вузькі місця». Результатом проведеної діагностики повинна стати формалізація проблеми і

виявлення причин неефективного управління, а також факторів, що обумовлюють появу цих причин.

Третій етап полягає у проведенні якісної та кількісної оцінки ресурсних можливостей підприємства для реалізації заходів щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Четвертий етап включає в себе вибір форм та методів удосконалення бізнес-процесів.

Основною метою п'ятого етапу є визначення економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів по кожному бізнес-процесу.

Заключний етап включає реалізацію і контроль за виконанням заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень [44].

Впровадження управління корпоративними процесами на підприємстві має багато переваг:

По-перше, це чудова альтернатива ручним, паперовим або електронним таблицям процесів, які забирають багато часу, є неефективними та неточними. Під час роботи з ручними системами також надзвичайно важко перехресно посилатися на інформацію та дані. Тому члени команди зазвичай звертаються до спеціального спілкування, яке може бути схильне до неправильного тлумачення та неузгодженості.

Хороша система управління корпоративними процесами може усунути ці головні болі, плавно інтегруючи завдання в різних областях, тобто ваші процеси поєднуються один з одним і легко протікають.

По-друге, одна з найбільших переваг управління корпоративними процесами полягає в тому, що воно дає змогу бізнесу зв'язати всі свої процедури з ширшими цілями та стратегією компанії [52].

Таким чином, кожна діяльність додає цінність і робить позитивний внесок у досягнення цілей організації. Оскільки найкращі системи управління корпоративними процесами роблять усі завдання та процеси видимими та

відкритими для перевірки, потенційні проблеми можна швидко виявити та усунути – будь то зупинені процеси, дублюючі завдання чи зайві дії.

Обираючи систему управління бізнес-процесами, важливо визначити не лише поточні потреби організації, а й її майбутні. Тому варто звернути увагу на масштабоване програмне забезпечення. Це означає, що ви можете додати основні та додаткові функції, коли вони вам знадобляться [52].

Це служить двом основним цілям:

- можна впроваджувати систему поетапно, щоб команди поступово звикали до неї;
- можна вмикати або вимикати функції залежно від потреб бізнесу в певний час.

Управління бізнес-процесами (англ. Business process management), за визначенням Gartner – це дисципліна, яка використовує різні інструменти та методи для розробки, моделювання, виконання, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів. Бізнес-процес координує поведінку людей, систем, інформації та речей для досягнення бізнес-результатів на підтримку бізнес-стратегії.

ВРМ зосереджується на впровадженні узгодженого автоматизованого процесу для рутинних транзакцій і взаємодії людей. Це допомагає зменшити операційні витрати бізнесу за рахунок зменшення відходів і переробки, а також за рахунок підвищення загальної ефективності команди [51].

Кожному власнику організації або підприємства потрібно чітко знати та розмежовувати те, що не включає в себе управління бізнес-процесами, або іншими словами чим не є ВРМ:

1. ВРМ не є програмним продуктом. Існують інструменти ВРМ, які допомагають впроваджувати стандартні та автоматизовані бізнес-процеси. Наприклад, HappyFox Workflows допомагає компаніям автоматизувати складні, багатоетапні та повторювані бізнес-процеси. Однак управління бізнес-процесами само по собі не є програмним продуктом.

2. BPM – це не керування завданнями. Управління завданнями або проектами стосується виконання або організації низки дій. Програмне забезпечення для керування проектами, наприклад Microsoft Project, Jira, Asana або Trello, допомагає керувати завданнями та спеціальними проектами. Управління бізнес-процесами, з іншого боку, більше зосереджено на повторюваних і постійних процесах, які слідують за передбачуваною схемою або на управлінні процесами [51].

Варто виділити основні 5 кроків, які передбачає управління бізнес-процесами:

Крок 1: Дизайн.

Бізнес-аналітики переглядають поточні правила ведення бізнесу, опитують різних зацікавлених сторін і обговорюють бажані результати з керівництвом. Мета етапу проектування процесу – отримати розуміння бізнес-правил і переконатися, що результати відповідають цілям організації.

Крок 2: Модель.

Моделювання означає ідентифікацію, визначення та представлення нових процесів для підтримки поточних бізнес-правил для різних зацікавлених сторін.

Крок 3: Виконай.

Виконайте бізнес-процес, спочатку протестувавши його на невеликій групі користувачів, а потім відкрийте його для всіх користувачів. У разі автоматизованих робочих процесів штучно гальмуйте процес, щоб мінімізувати помилки.

Крок 4: Моніторинг.

Варто встановити ключові показники ефективності (KPI) і відстежувати їх за допомогою звітів або інформаційних панелей. Важливо зосередитися на -макро чи мікропоказниках.

Крок 5: Оптимізація.

Маючи ефективну систему звітності, організація може ефективно спрямовувати свою діяльність на оптимізацію або вдосконалення процесів.

Оптимізація – це коригування бізнес-процесів, підвищення їх ефективності і посилення узгодження окремих бізнес-процесів із комплексною стратегією [52].

Управління бізнес-процесами допомагає організаціям рухатися до повної цифрової трансформації та досягати більших організаційних цілей. Ось деякі з ключових переваг використання систематичного управління бізнес-процесами:

1. **Покращена бізнес-гнучкість:** змінювати та оптимізувати бізнес-процеси організації необхідно, щоб не відставати від ринкових умов. BPM дозволяє організаціям призупиняти бізнес-процеси, вносити зміни та виконувати їх повторно. Зміна робочих процесів, а також їх повторне використання та налаштування дозволяють бізнес-процесам стати більш чутливими та дають організації глибше уявлення про вплив модифікацій процесів.

2. **Зменшення витрат і вищі доходи:** інструмент управління бізнес-процесами усуває вузькі місця, що значно скорочує витрати з часом. Наслідком цього може бути скорочення термінів реалізації продукту, надаючи клієнтам швидкий доступ до послуг і продуктів, що призводить до збільшення продажів і збільшення прибутку. Рішення BPM також можуть розподіляти та відстежувати ресурси для зменшення відходів, що також може зменшити витрати та призвести до збільшення прибутку [13].

3. **Вища ефективність:** інтеграція бізнес-процесів створює потенціал для наскрізного підвищення ефективності процесів. Маючи правильну інформацію, власники процесів можуть уважно стежити за затримками та виділяти додаткові ресурси, якщо це необхідно. Автоматизація та видалення повторюваних завдань підвищують ефективність бізнес-процесу.

4. **Краща видимість:** програмне забезпечення BPM забезпечує автоматизацію, одночасно забезпечуючи моніторинг ключових показників ефективності в реальному часі. Ця підвищена прозорість веде до кращого управління та здатності ефективно змінювати структури та процеси, одночасно відстежуючи результати.

5. **Відповідність та безпека:** комплексне управління гарантує, що організації дотримуються стандартів і залишаються в курсі законодавства. BPM також може сприяти вживанню заходів безпеки, належним чином документуючи процедури та сприяючи відповідності. У результаті організації можуть заохочувати своїх

співробітників захищати активи організації, такі як особиста інформація та фізичні ресурси, від нецільового використання, втрати або крадіжки [13].

Ось кілька прикладів бізнес-процесів, у яких впровадження ефективного управління призведе до високого повернення інвестицій.

1. Динамічні процеси, які вимагають змін у відповідності нормативним вимогам, наприклад зміни в управлінні інформацією про клієнтів після змін у фінансовому законодавстві чи законодавстві про конфіденційність.

2. Складні бізнес-процеси, які вимагають координації між кількома бізнес-підрозділами, відділами, функціональними відділами або робочими групами.

3. Вимірні критично важливі процеси, які безпосередньо покращують важливий показник ефективності.

4. Бізнес-процеси, для виконання яких потрібна одна або декілька застарілих програм.

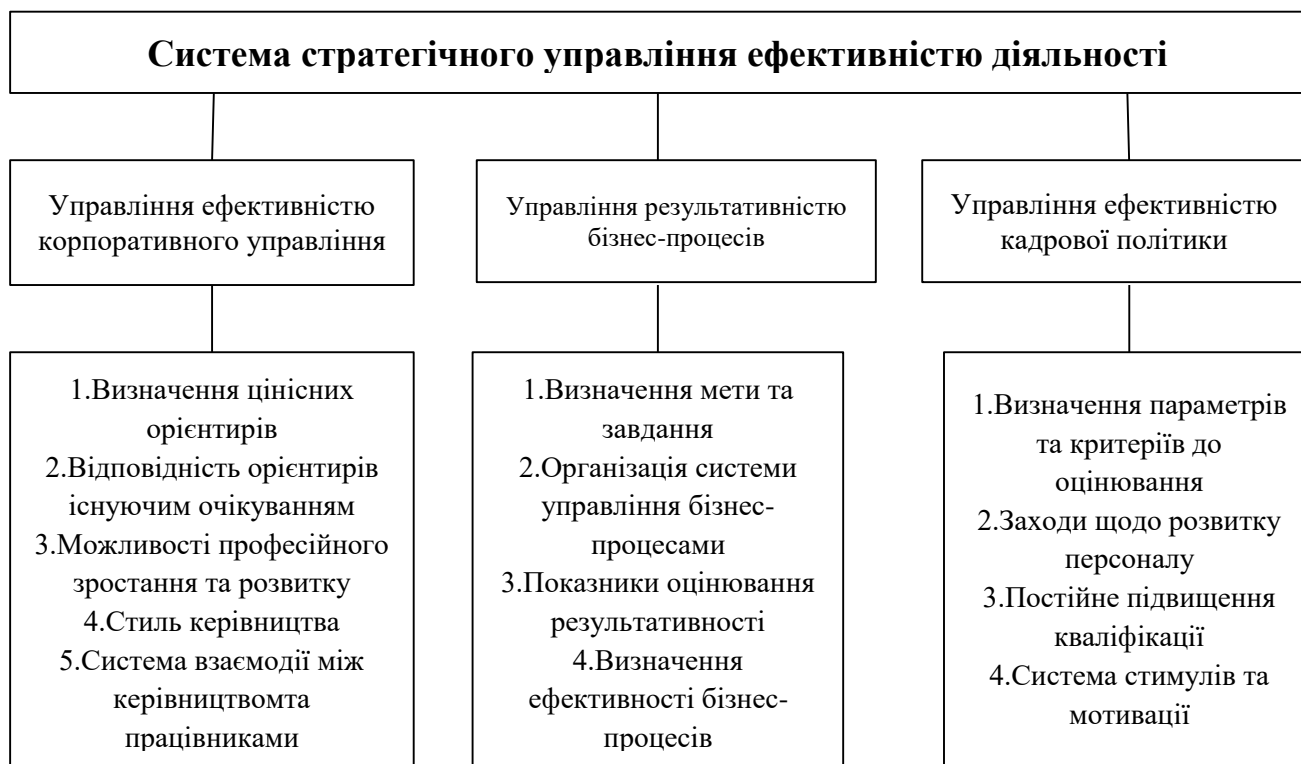
5. Бізнес-процеси з винятками, які обробляються вручну та/або вимагають швидкого виконання.

В сучасних умовах трансформації світової економіки та жорсткої конкуренції на світових ринках дедалі більшої уваги набувають питання підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання за рахунок запровадження та використання дієвої системи управління бізнес-процесами.

Однією з причин прийняття рішення про запровадження системи управління бізнес-процесами є економія витрат та максимізація прибутку компанії за рахунок використання невикористаних резервів. В таких умовах виникає гостра потреба у прийнятті ефективних управлінських рішень щодо керування бізнес-процесами на всіх рівнях менеджменту компанії.

Величина ефективності бізнес-процесів організації повинна визначатися в сукупності і зіставленні фінансових результатів діяльності та отриманих вигід від діяльності компанії, а також з урахуванням матеріальних і нематеріальних витрат [43].

Система управління ефективністю діяльності підприємства, як стратегічний елемент, поєднує у собі декілька підсистем, які взаємодіють між собою і реалізують виконання певних функцій, ці функції безпосередньо залежать від стратегічних цілей підприємства (рис. 1.2.):

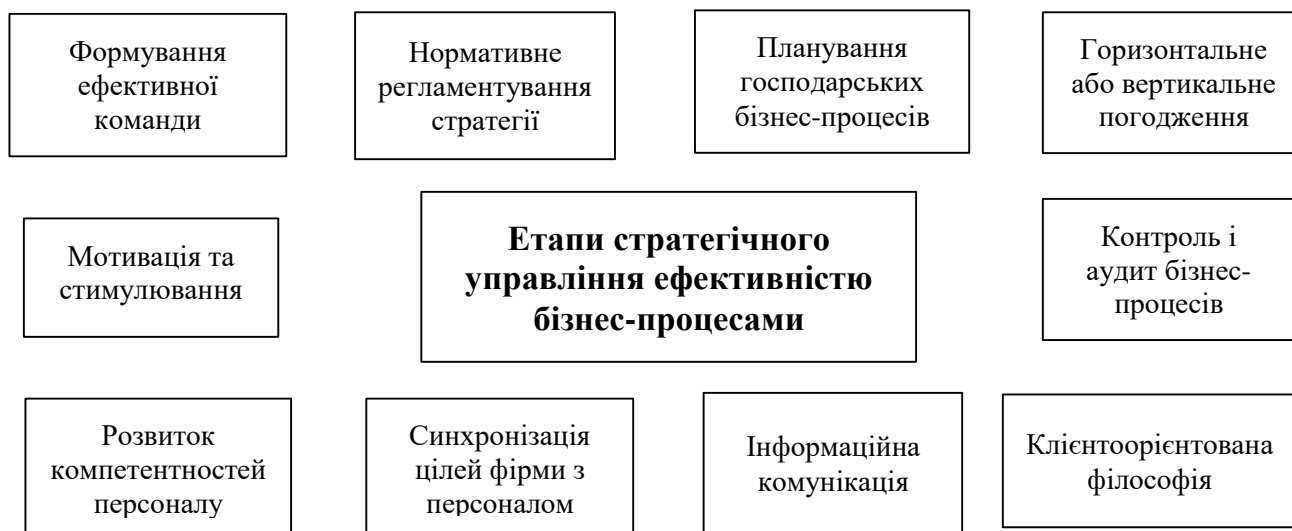


*Рис. 1.2. Система стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства [22]*

Система стратегічного управління бізнес-процесами базується на основі визначення певної етапності її організації. Для забезпечення відповідності окремих бізнес-процесів розробленій стратегії підприємства доцільно визначити наступні етапи (рис. 1.3.).

Запропонована послідовність управління ефективністю бізнес-процесів, як стратегічного елемента діяльності, має універсальний характер, а тому може бути використана незалежно від специфіки функціонування компанії та виду економічної діяльності.





*Рис. 1.3. Етапи стратегічного управління ефективністю бізнес-процесами*

[22]

Основною умовою реалізації етапів стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів є послідовне здійснення кожного наступного етапу.

Таким чином, керівники підприємства визначають стратегічний вектор розвитку, координують роботу функціональних підрозділів, перевіряють бізнес-процеси на відповідність чинному законодавству та внутрішнім документам підприємства, а також стратегії розвитку компанії, здійснюють оцінювання показників ефективності бізнес-процесів, а також несуть відповідальність за результативність та ефективність на всіх етапах їх реалізації.

Система управління ефективністю дозволяє надати оцінку стратегічним цілям, а також результативності стратегічного менеджменту по відношенню до цілей, поставлених під час реалізації бізнес-процесів.

За здійснення кожного бізнес-процесу несе відповідальність певна посадова особа, яка звітує перед вищим керівництвом про послідовність його реалізації та вплив на результативність діяльності компанії.

У його компетенцію входить складання оцінювання ефективності бізнес-процесів шляхом формування системи показників для оцінювання, порівняння отриманих результатів із нормативними показниками або із середніми по галузі, а

також значеннями показників за попередні періоди. Крім того, такі посадові особи несуть відповідальність за послідовність реалізації процесу та отримані результати [22].

До інструментів стратегічного управління бізнес-процесами належить впровадження комплексних показників оцінки ефективності бізнес-процесів, що охоплюють всі сфери діяльності підприємства.

Питання управління системою бізнес-процесів, як стратегічного елемента діяльності досить гостро піднімається на рівні топ-менеджменту підприємства при стратегічному плануванні, особливо у випадках, коли відбуваються збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників або такі процеси починають носити періодичний характер.

Системи управління бізнес-процесами можна класифікувати залежно від мети, якій вони служать. Можна виділити два основних типи систем управління бізнес-процесами:

1. Система орієнтована на інтеграцію.

Цей тип системи управління бізнес-процесами обробляє процеси, які в основному залежать від існуючих бізнес-систем (наприклад, HRMS, CRM, ERP), без особливої участі людини. Системно-орієнтоване програмне забезпечення для керування бізнес-процесами має широкі можливості інтеграції та доступ до API, щоб мати можливість створювати швидкі та ефективні бізнес-процеси. Прикладом процесу, орієнтованого на інтеграцію, є онлайн-банкінг, який може включати об'єднання різних програмних систем.

2. Система орієнтована на людину.

Дана система управління бізнес-процесами враховує в першу чергу людей і підтримується різними функціями автоматизації. Це процеси, які в основному виконуються людьми, і автоматизація їх не легко замінить. Вони часто мають багато погоджень і завдань, які виконують окремі особи. Приклади процесів, орієнтованих на людину, включають обслуговування клієнтів, обробку скарг,

підключення працівників, ведення електронної комерції та подання звітів про витрати [51].

З огляду на сучасні умови господарювання, сукупність факторів, що впливають на управління бізнес-процесами підприємства, а також складність і диверсифікованість цього виду діяльності, необхідно розробити ефективну систему оцінювання фінансово-економічних показників із використанням принципу збалансованості. Водночас підвищення ефективності діяльності підприємства можна досягати шляхом використання автоматизованих систем та технологій, спрямованих на управління та оптимізацію бізнес-процесів.

Отже, ефективна система управління бізнес-процесами, як стратегічний елемент діяльності, є головним пріоритетом для досягнення найбільшої результативності підприємства. Будь-якій фірмі варто будувати систему управління бізнес-процесами на основі визначення її етапності проведення та удосконаленні алгоритму реалізації бізнес-процесів на основі їх оптимізації та усуненні найменш ефективних бізнес-процесів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У сучасних умовах глобалізації, використання процесного підходу підприємствами стало основним пріоритетом для досягнення ефективності та результативності. Враховуючи мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища, підприємства мають швидко адаптуватися до будь-яких змін.

Бізнес-процес – це цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює ресурси у результати, що мають цінність для внутрішніх та зовнішніх споживачів.

Бізнес-процес складається з таких основних елементів: власник бізнес-процесу, вхід, вихід бізнес-процесу, ресурс та споживач.

Опис та моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці.

У свою чергу, управління бізнес-процесами можна розглядати, як спосіб управління організацією, основною метою якого є поєднання існуючих процесів з головними цілями організації. Ефективна система управління бізнес-процесами, яка розглядається як стратегічний елемент діяльності, є головною конкурентною перевагою на ринку.

Управління бізнес-процесами, є актуальною темою, тому спостерігається зростання використання та впровадження сучасних методів удосконалення системи управління бізнес-процесами, які допоможуть швидко адаптуватись у мінливих умовах.

Будь-яка організація, щоб нормально функціонувати, також повинна постійно впроваджувати різноманітні зміни для забезпечення стійкого розвитку та безперервно працювати над адаптивністю системи управління бізнес-процесами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА САТАНІВСЬКОМУ КОНСЕРВНОМУ ЗАВОДІ

#### 2.1. Загальна характеристика Сатанівського консервного заводу

Сатанівський консервний завод був побудований на базі прикордонної застави у січні 1947 року, відтоді й розпочалась історія плодоконсервника. До серпня 1947 року підприємство займалось будівництвом цехів, яке на той період проводив начальник будівництва Железко Ф. П.

На основі акту державної комісії по прийманню та введенні в експлуатацію було підписано наказ по Сатанівському консервному заводу – 6 серпня 1947 року про першочергове введення в експлуатацію трьох цехів плодоконсервного заводу: засолювального, варенняварного та сушильного.

Першим директором на заводі був призначений Железко Ф. П., першою продукцією на підприємстві була карамель, варення, а також засолена та сушена сільськогосподарська продукція. Кількість персоналу на заводі, у той час, налічувала 16 робітників.

Поступово виробництво розвивалось, кожен відпрацьований рік приносив все нові та нові здобутки, вже у 1961 році підприємство стало справжнім консервником. Був змонтований та введений у дію соковий цех, який спочатку спеціалізувався на виготовленні сливового соку з м'якоттю, а трохи згодом перейшов на переробку усєї іншої плодово-ягідної продукції, яку вирощували аграрії даного регіону, на сік.

Підприємство все набувало більшого розмаху і вже в 70-х роках почало займатись овочевими консервами. Продукція заводу поступово знаходила свого покупця, ставала відомою в області та поза її межами. Працювало тоді на заводі вже 136 робітників.

У 1992 році відбулась реорганізація підприємства, було організовано відкрите акціонерне товариство Сатанівський консервний завод.

В період з 1992 – 1993 років темпи виробництва були знижені, а в 1994 році випуск консервів був повністю припинений. Чотири роки абсолютної бездіяльності дали величезну тріщину у кормі підприємства.

17 грудня 1997 року рішенням загальних зборів акціонерів завод було передано в оренду терміном на 30 років підприємцю Гуменному В. М. За 3 місяці було проведено капітальний ремонт котельні та одного цеху. 12 квітня 1998 році була випущена перша продукція – оцет столовий.

Основна продукція підприємства: варення, джеми, заправка борщова, ікра овочева, кабачки консервовані, огірки консервовані, повидло, салати, соки, томати консервовані та мариновані, консерви для домашніх тварин тощо.

Галузь: переробка та консервування овочів і фруктів.

Основний вид діяльності: виробництво плодоовочевих консервів.

Додаткова діяльність: здавання в оренду власного нерухомого майна.

Місія підприємства: «Ми прагнемо до того, щоб кожен українець хоч раз в житті скоштував нашу продукцію і обов'язково захотів придбати ще» [16].

На даний момент, на виробництві використовують одразу декілька окремих і високотехнологічних ліній обладнання. Також в активах заводу три лінії для засолювання і дві лінії для пакування солінь. Все заводське устаткування придбано в найкращих виробників Німеччини, Італії, Угорщини, Болгарії та України.

Підприємство має такі виробничі цехи: засолювальний, варенняварний, сушильний, соковий, консервний та фабрикатний. Асортимент випущеної продукції підприємства складає понад 50 видів. Це овочеві, фруктові, м'ясні консерви, джеми, новинкою стали консерви для домашніх тварин [36].

Підприємство використовує сировину виключно місцевих виробників, свіжі та ароматні овочі, ягоди, гриби потрапляють на завод від місцевих фермерів, а якісне м'ясо закупають у невеликих господарств, які мають необхідну документацію.

Перед потраплянням сировини на виробництво, вона проходить дослідження у лабораторії на вивчення змісту і потім виноситься вердик, щодо подальшого використання.

Також, Сатанівський консервний завод передбачає два варіанти доставки власної продукції до споживача: адресна доставка та самовивіз.

Основними умовами доставки є:

- доставка продукції відбувається у будь-яке місто України;
- термін доставки після оформлення замовлення: 1-3 робочих дні;
- ціна доставки визначається за тарифам перевізника;
- після відправки споживачу надсилається посилення для відстеження замовлення [36].

На Сатанівському консервному заводі постійно моніторяться потреби покупця, щоб бути більш конкурентоспроможним на ринку підприємство удосконалює якість продукції, усучаснює тару, переглядає асортимент.

Завод має потужність до 10 мільйонів банок в рік, «Бім-бом» – це перша торгівельна марка, яка дала початок для народження нової преміальної лінійки «100% вдалий вибір» [40].

При плануванні виробничих програм в першу чергу фірма враховує кількість замовлень на готову продукцію, фактично, виробництво ведеться під конкретного споживача.

На досліджуваному підприємстві, можна виділити такі види планування: перспективне та поточне. Перспективне планування на заводі охоплює довгострокове (стратегічне) і середньострокове.

Довгострокове планування виражає переважно стратегію розвитку консервного заводу та базується на методі екстраполяції. Тобто, у системі довгострокового планування консервного заводу передбачається, що майбутнє може бути визначене на основі показників діяльності в минулому шляхом екстраполяції.

Виробнича програма Сатанівського консервного заводу конкретизується в

календарних планах, у яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані. Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їхнього використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення [36].

Потрібно зазначити, що квартальні й місячні плани традиційно визначають межі, в яких кожний цех звітує перед керівництвом про факти виконання своєї виробничої програми, а отже, про досягнення кількісних і якісних показників роботи.

Якщо розглядати організування на консервному заводі то воно спрямоване на побудову підприємства і формування у ньому системи відносин. Побудова відбувається шляхом організаційного проектування, у процесі якого визначається кількість та функціональний склад цехів, посадові обов'язки персоналу, формується система зв'язків для ефективної взаємодії організаційних елементів.

Аналіз організаційної структури управління даного підприємства є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє переглянути існуючі функції та організацію управління з метою створення передумов для якісних змін у розвитку заводу.

На Сатанівському консервному заводі використовується лінійно-функціональна організаційна структура. Її відносять до структур ієрархічного типу.

До переваг лінійно – функціональної структури управління належить:

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації;
- висока виробнича реакція підприємства;
- зменшення дублювання у функціональних ділянках;
- поліпшення координації діяльності у функціональних ділянках.

Незважаючи на переважне поширення даного виду структур управління, вони мають ряд недоліків:

- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства;
- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між



підрозділами;

- втрата гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;
- ускладнення й уповільнення передачі інформації [42].

Фактором мотивації на консервному заводі, насамперед, виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства тощо.

На Сатанівському консервному заводі використовують матеріальну та нематеріальну мотивацію.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. Керівник заводу використовує різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати можуть бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника.

Не менш важливе значення відіграє нематеріальна мотивація. Під нематеріальними заохоченнями розуміються такі, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від підприємства інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення тощо [8].

Керівник Сатанівського консервного заводу використовує такі нематеріальні заохочення:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей;
- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці;
- підвищення персональної відповідальності кожного працівника.
- публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності

для підприємства;

- увага до думки працівників.

Неодмінною складовою ефективного управління є контролювання. Контролювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих [8].

Контролювання на Сатанівському консервному заводі передбачає:

- оцінювання результатів діяльності загалом і її структурних підрозділів;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них;
- виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів;
- запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- враховування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- мінімізацію витрат.

Процес контролювання на Сатанівському консервному заводі здійснюється в кілька етапів:

1. Встановлення стандартів і критеріїв. Стандарт – це норма, модель, які стають мірилом інших об'єктів. Критерієм контролю виступають конкретні цілі, вибрані з планів і стратегій. Стандарт вказує на те, яким має бути кінцевий результат, щоб досягти поставлених цілей. Вони також дають змогу керівництву порівняти виконану роботу із запланованою.

2. Вимірювання досягнутих результатів і зіставлення їх зі стандартами. Цей етап контролю передбачає:

- визначення масштабу відхилень;

- вимірювання результатів;
- передавання інформації про отримані результати;
- оцінювання досягнутих результатів.

3. Прийняття рішень про коригування дій, від правильності дій на цьому етапі залежить ефективність функціонування організації.

На Сатанівському консервному заводі відбувається прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду [6].

Процес прийняття управлінських рішень на Сатанівському консервному заводі охоплює такі етапи:

- визначення цілей;
- виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей;
- дослідження проблем і з'ясування їх особливостей;
- пошук варіантів вирішення проблеми;
- оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них;
- узгодження рішень в організації;
- затвердження рішення;
- підготовка рішення до реалізації;
- управління реалізацією рішення;
- перевірка ефективності рішення.

Усі ухвалені управлінські рішення на досліджуваному підприємстві мають відповідати таким вимогам: своєчасність прийняття, наявність механізму реалізації, оптимальність, можливість бути реалізованими, гнучкість, можливість контролю виконання, зміст необхідної інформації для виконавців, зрозумілість за формою й обґрунтованість.

Сучасні економічні умови, в яких функціонує консервний завод, вимагають нових підходів не тільки в управлінні інноваційними комунікаціями, але й у

формуванні нових підходів до комунікаційного забезпечення діяльності підприємств.

Ефективна система управління комунікаціями підприємства сприяє, з одного боку, підвищенню продуктивності праці, а з іншого – досягненню задоволеності в груповій взаємодії [6].

На Сатанівському заводі також присутні: висхідні, низхідні, горизонтальні, вертикальні, міжособистісні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення директора про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи.

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації на даному підприємстві є обмін інформацією між різними цехами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей.

На консервному заводі надають перевагу ієрархічній комунікативній системі, яка є централізованою.

Комунікаційний процес є важливою складовою функціонування досліджуваного підприємства, як складного об'єкта управління, що ґрунтується на сфері людських відносин. Основою комунікації є інформація, якісний обмін якою – це невід'ємна частина будь-якого виду діяльності.

На даному підприємстві здійснюється фінансове прогнозування та планування. На цій стадії фінансової роботи визначається загальна потреба у грошових коштах для забезпечення нормальної виробничо-господарської діяльності.

Фінансова діяльність Сатанівського консервного заводу спрямована на вирішення таких основних завдань:

- фінансове забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності;
- пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності;
- виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання;

- мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування виробничого й соціального розвитку, збільшення власного капіталу;
- контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Оцінка персоналу – це першочерговий та необхідний засіб пізнання якісного стану трудового потенціалу підприємства, його сильних та слабких сторін.

Оцінка якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені [42].

Аналіз забезпечення персоналом Сатанівського консервного заводу доцільно здійснювати в розрізі кількісного, статево-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників.

Кількість персоналу даного підприємства протягом усіх років діяльності зростала, внаслідок постійного розширення виробництва та асортименту продукції.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віково-статевої структури працівників. У статевій структурі працівників консервного заводу переважають жінки. Питома вага чоловіків у складі персоналу становить 43%. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку.

Однією з важливих частин у взаємозагодженій роботі з персоналом на Сатанівському консервному заводі є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування.

Система управління персоналом на Сатанівському консервному заводі забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самого підприємства. Для ефективності кадрової політики застосовують стратегічне управління персоналом, дотримуються його етапів, а також для кожної окремої стратегії організації використовують відповідні кадрові заходи.

Сатанівський консервний завод є одним з найстаріших, він дотримується високих стандартів виробництва, максимально використовує технологічні потужності, ретельно контролює якість на всіх етапах (починаючи від прийому та сортування сировини і до експертиз при відвантаженні продукції) – все це підтверджується численними нагородами, які регулярно отримує продукція заводу на виставках.

Даний консервний завод є лідером по виробництву плодово-овочевої консервної продукції в Хмельницькій області. На підприємстві використовуються технології з виробництва харчової і жестянобаночної продукції із сировини високої якості, працює кваліфікований персонал.

Система управління безпекою продукції сертифікована за стандартом ДСТУ ISO 22000: 2018, який визначає всі рівні контролю від отримання сировини і до поставки готової продукції споживачам і охоплює всі процеси, пов'язані з виробництвом, зберіганням, контролем якості, технічним обслуговуванням, доставкою тощо [40].

Підприємство успішно функціонує на ринку, постійно розширюючи свою дилерську мережу і поповнюючи асортимент пропонованої продукції. Консервна продукція заводу експортується за межі України: у Китай, Ізраїль, Канаду. Сатанівський консервний завод має власні фірмові магазини по Україні. Також реалізує продукцію в оптовій та роздрібній мережі під замовлення [36].

Система управління діяльністю заводу представляє концепцію взаємопов'язаних компонентів: знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів.

Сатанівський консервний завод самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність від свого імені та в свої інтересах і реалізує свою продукцію за цінами та тарифами встановленими самостійно чи на договірній основі. Веде бухгалтерський облік результатів своєї роботи та статистичну звітність відповідно до чинного законодавства.

Усі громадяни, які своєю працею беруть участь в діяльності заводу та виконують свою роботу на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини, становлять трудовий колектив товариства.

Штатний розклад, система та розмір оплати праці на консервному заводі розробляється і встановлюється підприємством самостійно і вступає в силу після затвердження директором.

Соціальний захист робітників здійснюється відповідно з діючим законодавством України. Робітники підлягають соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених діючим законодавством.

Отже, на даний момент, Сатанівський консервний завод є стійким та рентабельним підприємством, яке функціонує на базі чіткої стратегії управління та слугує яскравим прикладом того, як невелика організація може конкурувати на українському та іноземному ринку, завдяки акценту на якість продукції.

## **2.2. Аналіз бізнес-моделі за Остервальдером-Піньє, її сильні та слабкі сторони**

Бізнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas) – це інструмент стратегічного управління, який використовується для опису бізнес-моделей нових або вже працюючих підприємств. Являє собою схему з 9 блоків, що описують різні бізнес-процеси організації.

Модель складається з 9 блоків: сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат. Детальніше про кожен з них нище [19].

### **Сегменти споживачів.**

Сегмент – група людей із загальною проблемою або потребою. У цьому блоці потрібно описувати усі сегменти, на які спрямована діяльність компанії. Від точності визначення сегментів залежить успішність підприємства у майбутньому.

Даний блок повинен давати відповіді на такі питання:

- Для кого ми створюємо продукт?
- Як можна охарактеризувати наших споживачів одним словом?
- Чи можна швидко знайти цільову аудиторію і поговорити з нею про запропонований продукт?
- Хто з різних груп покупців найбільш важливий?

### **Ціннісна пропозиція.**

Даний блок описує пакет продуктів і послуг, які пропонують цінність для конкретного клієнтського сегмента. Ціннісна пропозиція є причиною того, чому люди звертаються до однієї компанії надаючи їй перевагу над іншою. Така пропозиція розв’язує конкретну проблему споживача або задовольняє його потребу [4].

Даний блок повинен давати відповіді на такі питання:

- Які проблеми наших клієнтів ми допомагаємо розв’язати?
- Які потреби споживача задовольняємо?
- Які пакети продуктів і послуг ми пропонуємо кожному сегментові клієнтів?

### **Канали збуту.**

Канали – це інструменти зв’язку з клієнтами, вони відіграють важливу роль у досвіді споживача. Канали виконують декілька функцій, зокрема: підвищують ступінь обізнаності клієнта у продуктах та послугах компанії, допомагають споживачам оцінювати пропозиції, надають клієнтам змогу купувати конкретні продукти і послуги, надають ціннісні пропозиції тощо. Знаходження правильного поєднання каналів, що якнайкраще задовольнить бажання клієнтів взаємодіяти з нами, має вирішальне значення для способу, у яких ціннісна пропозиція буде представлена на ринку.



### **Відносини з клієнтами.**

Даний блок описує типи відносин, які компанія встановлює з конкретними сегментами клієнтів. Компанія повинна чітко окреслити тип відносин, які вона хоче встановити з кожним сегментом клієнтів. Відносини з клієнтами можуть визначатись такими мотивами: залучення, утримання, збільшення продажів.

Даний блок повинен давати відповіді на такі питання:

- Який тип відносин очікує кожен наш клієнтський сегмент?
- Який тип ми налагодили?
- Якими є витрати на нього?

### **Потоки доходів.**

Даний структурний блок включає кошти, які компанія генерує від кожного клієнтського сегмента. Бізнес – модель може містити два типи потоків доходів: доходи від операцій в результаті разових платежів та повторювальні доходи [4].

Даний блок повинен давати відповіді на такі питання:

- Що є цінністю, за яку клієнти готові платити?
- За що вони платять зараз?
- Яким чином вони це роблять?
- Який є внесок кожного потоку доходів у загальний дохід?

### **Ключові ресурси.**

Даний структурний блок описує найважливіші активи, потрібні для того, щоб бізнес-модель запрацювала. Ключові ресурси допомагають підприємству створювати й надавати ціннісні пропозиції, виходити з ними на ринки, підтримувати відносини із сегментами клієнтів й отримувати доходи. Ключові ресурси можуть бути фінансовими, фізичними, інтелектуальними або людськими. Компанія може бути їх власником, винаймати їх чи отримувати від ключових партнерів.

### **Ключові види діяльності.**

Це найважливіші заходи, за допомогою яких компанія може зробити свою бізнес-модель дієвою. Ключові види діяльності можна класифікувати таким чином: виробництво, розв'язання проблем, платформа або мережа.

### **Ключові партнери.**

Мережа постачальників та партнерів, які допомагають бізнес-моделі функціонувати. Розрізняють чотири різних типи партнерств:

- стратегічна співпраця між партнерами, що не є конкурентами;
- стратегічна співпраця між конкурентами;
- спільні підприємства для розвитку бізнес-проектів;
- відносини «покупець-постачальник», для забезпечення надійного постачання.

### **Структура витрат.**

Структура витрат описує всі витрати, потрібні для роботи бізнес-моделі. Розрізняють два широкі класи структури витрат: витратно-керовані й ціннісно-керовані. Структура витрат може мати такі характеристики: постійні витрати, змінні витрати, економія від масштабу, економія на великих потужностях [4].

На базі вищевикладеної інформації, ми можемо дослідити бізнес-модель Сатанівського консервного заводу:

### **Сегменти споживачів.**

Бізнес-модель Сатанівського консервного заводу орієнтована на масовий ринок (сегменти клієнтів між собою не розрізняються), усе зосереджується на одній загальній групі споживачів зі схожими потребами.

### **Ціннісна пропозиція.**

Ціннісна пропозиція консервного заводу створює цінність для масового ринку за допомогою спеціального поєднання елементів, до яких можна віднести: високу якість продукції, порівняно низьку ціну, підлаштування під клієнта (оптові та роздрібні замовлення безпосередньо з заводу) та зручності (легше піти і купити, ніж витратити на це час вдома).

### **Канали збуту.**

Сатанівський консервний завод використовує власні та партнерські канали. До власних прямих можна віднести: власні магазини, продажі через інтернет та безпосередньо по телефону. До партнерських непрямих: оптові замовлення (оптовики).

### **Відносини з клієнтами.**

Сатанівський консервний завод проводить акції на продукцію, надає знижки постійним клієнтам та персональну підтримку (клієнт може спілкуватись з реальним представником даного підприємства, який відповідає за зв'язок із клієнтами).

### **Потоки доходів.**

Основний дохід консервного заводу надходить безпосередньо від продажу продукції. Вид потоку доходів: доходи від операцій у результаті разових платежів клієнтів.

### **Ключові ресурси.**

До ключових ресурсів, без яких діяльність консервного заводу неможлива, можна віднести: приміщення, фінансові ресурси, персонал та сировину (продукція, яку купує завод для попередньої обробки та безпосереднього продажу).

### **Ключові види діяльності.**

Основним видом діяльності Сатанівського заводу є виробництво (овочевих, фруктових, м'ясних консерв, джемів, соків тощо).

### **Ключові партнери.**

Консервний завод співпрацює з постачальниками герметичної тари (склотара та бляшанки, у яку фасується продукція) та аграрниками (постачальниками сировини) з різних областей України.

### **Структура витрат.**

До основних витрат заводу можна віднести: витрати на придбання сировини, герметичної тари, податки, обладнання та устаткування, заробітна плата.

Отже, з детально описаних та досліджених 9 блоків, можна сформулювати канву бізнес-моделі Сатанівського консервного заводу (табл. 2.1.):

<b>Канва бізнес-моделі Сатанівського консервного заводу</b>					
[розроблено автором]					
<p><b>Ключові партнери</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постачальники герметичної тари</li> <li>• Постачальники сировини</li> </ul>	<p><b>Ключові види діяльності</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробництво</li> </ul>	<p><b>Ключові ресурси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приміщення</li> <li>• Фінанси</li> <li>• Персонал</li> <li>• Сировина</li> <li>• Обладнання</li> </ul>	<p><b>Ціннісна пропозиція</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ціна</li> <li>• Якість продукції</li> <li>• Зручність</li> <li>• Доступність</li> <li>• Підлаштування під клієнта</li> </ul>	<p><b>Відносини з клієнтами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Акції</li> <li>• Знижки для постійних клієнтів</li> <li>• Персональна підтримка</li> </ul>	<p><b>Сегменти клієнтів</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Масовий ринок</li> </ul>
<b>Структура витрат</b>			<b>Потоки доходів</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Витрати на придбання нового/ремонт старого обладнання</li> <li>• Технічне оснащення</li> <li>• Придбання сировини</li> <li>• Придбання герметичної тари</li> <li>• Заробіттна плата</li> <li>• Податки</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продаж продукції</li> </ul>		

З вищесформованої бізнес-моделі, можна виокремити сильні та слабкі сторони канви Сатанівського консервного заводу. До *сильних* сторін варто віднести такі аспекти:

- якісна продукція за відносно низькими цінами;
- орієнтація на споживача;
- наближеність до споживача;
- кваліфікований персонал;
- наявність власних точок збуту продукції (власні фірмові магазини);
- надійні та перевірені постачальники;
- великий досвід роботи у даній галузі (це викликає довіру у споживачів);
- вся увага акцентується на єдиній ключовій діяльності – виробництві;
- надання персональної підтримки споживачам, у разі необхідності;
- зручність купівлі продукції (продажі через інтернет або по телефону);
- ціннісні пропозиції, канали дистрибуції та відносини з клієнтами – усе зосереджується на одній великій групі споживачів;
- проведення акцій та встановлення знижок, для постійних споживачів.

До *слабких* сторін канви Сатанівського консервного заводу належить:

- переваги (ціннісні пропозиції), які пропонує завод не є інноваційними (новими);
- використання старої технології та обладнання (зношені матеріально-технічні ресурси);
- відсутність оригінального дизайну продукції;
- використання дешевих та простих каналів;
- залежність кількості виготовленої продукції від сезону;
- відсутність сучасної реклами товару;
- дохід тільки від продажу продукції;
- утримання структури витрат на високому рівні (не відбувається мінімізація витрат);
- мала кількість ключових партнерів (основні партнери даного підприємства це суто постачальники, можна додати до типу партнерства «співпраця між

партнерами, що не є конкурентами», «стратегічне партнерство між конкурентами з метою кооперації» (наприклад, фірма «Чумак», «Руна»). Також заводу було б добре співпрацювати з відомими людьми, пропонувати їм безкоштовну продукцію, натомість, отримувати рекламу.

Отже, проаналізувавши бізнес-модель, можна виокремити сильні та слабкі сторони самого підприємства, а також дослідити його можливості та загрози у зовнішньому середовищі. Дані елементи є частинами SWOT-аналізу (табл. 2.2.), основного інструменту стратегічного управління, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а після цього встановлення зв'язків між ними.

Для керівництва організації даний аналіз є надзвичайно важливим, тому що, це дає можливість розглянути та проаналізувати всі парні комбінації між загрозами і можливостями, сильними та слабкими сторонами, і на базі цього вже визначати подальшу стратегію діяльності підприємства.

*Таблиця 2.2.*

### **SWOT-аналіз для Сатанівського консервного заводу**

[розроблено автором]

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Великий досвід роботи у галузі</li> <li>● Кваліфіковані працівники</li> <li>● Надання персональної підтримки</li> <li>● Широкий асортимент товарів</li> <li>● Висока якість продукції та відповідність усім стандартам</li> <li>● Позитивний імідж</li> <li>● Доступні ціни</li> <li>● Надійні постачальники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ресурсозалежність виробництва</li> <li>● Застаріла система маркетингу</li> <li>● Відсутність інноваційності</li> <li>● Мала кількість партнерів</li> </ul>

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Підвищення інвестиційної активності</li> <li>● Збільшення доходу</li> <li>● Вихід на нові ринки</li> <li>● Підвищення мотивації робітників</li> <li>● Впровадження інновацій та освоєння нових технологій</li> <li>● Модернізація виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Політична нестабільність в Україні</li> <li>● Інфляція</li> <li>● Конкуренція</li> <li>● Підвищення ціни на сировину</li> <li>● Зміна вподобань потенційних споживачів</li> </ul>

### 2.3. Ідентифікація бізнес-процесів Сатанівського консервного заводу та управління ними

За сучасних умов мінливого зовнішнього середовища основним завдання організації є адаптивність, максимально швидке реагування на зміни та розробка і здійснення різноманітних заходів для полегшення пристосування.

Бізнес-процеси, на будь-якій фірмі, забезпечують реалізацію всіх видів діяльності, пов'язаних з виробництвом товарів і послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності.

Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають його місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання [38].

На досліджуваному підприємстві можна ідентифікувати такі загальні типи бізнес-процесів:

- процеси менеджменту – це процеси, які охоплюють планування, управління, постановку завдань, цілей тощо;
- процеси управління ресурсами – процеси постачання ресурсів, необхідних для створення консервної продукції і раціональне їх використання;

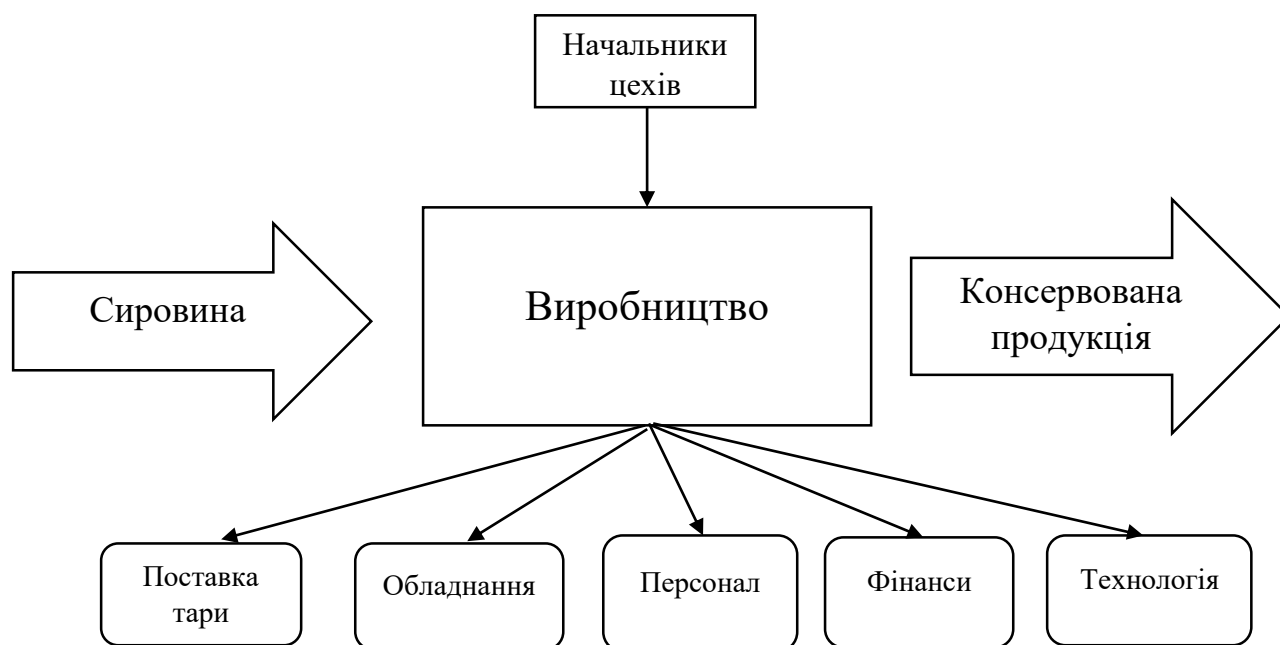


- процеси виміру, аналізу і поліпшення – це процеси: оцінки, контролю, моніторингу, різноманітні коригуючі дії, які спрямовані на покращення показників результативності й ефективності діяльності заводу.

До основних бізнес-процесів на Сатанівському консервному заводі можна віднести: постачання сировини, виробництво різних видів консервованої продукції (на рис. 2.1.) зображена загальна схема *простого* опису бізнес-процесу, де наявні: вхід і вихід бізнес-процесу, його власник та елементи, які потрібні для його здійснення), складання і зберігання товару, реалізація готової продукції.

До допоміжних бізнес-процесів належить: підбір персоналу, матеріально-технічне забезпечення, фінансування, підтримка інфраструктури організації, бухгалтерія, навчання та мотивація персоналу, інформаційне забезпечення, управління запасами.

До керуючих процесів належить: стратегічне управління підприємством (наприклад: стратегія, місія, визначені цілі, тобто все, що визначає та координує напрямки розвитку підприємства).



**Рис. 2.1. Загальна схема простого опису виробництва різних видів консервованої продукції [розроблено автором]**

Невід'ємною частиною ідентифікації бізнес-процесів є їх опис, що включає: найменування, зміст, порядок виконання процесу у вигляді блок-схеми або алгоритму, ресурси, включаючи технологію тощо.

Опис бізнес-процесів – це візуалізація діяльності компанії через детальні блок-схеми процесів, іншими словами, це карта бізнесу через призму процесів [30].

Для прикладу детального опису, обрано бізнес-процес – виробництво джемів, який схематично можна зобразити за допомогою лінійної блок-схеми (рис. 2.2.):

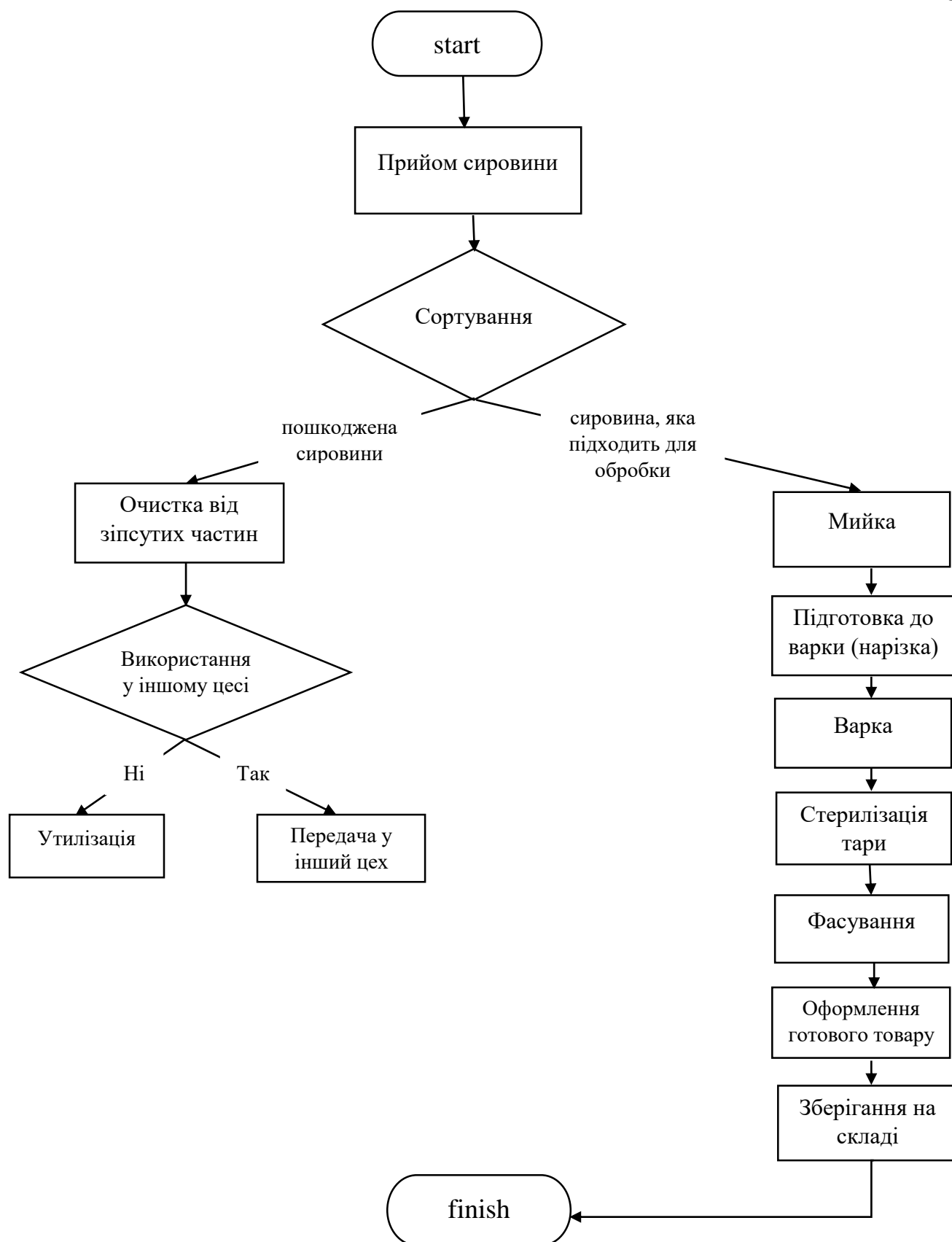


Рис. 2.2. Блок-схема процесу виробництва джемів [розроблено автором]

Також, на Сатанівському консервному заводі відбувається розробка ключових показників для виміру бізнес-процесів.

Ключові показники є частиною системи збалансованих показників, в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між метою і показниками для того, щоб бачити закономірності і взаємні чинники впливу – залежність одних показників (результатів діяльності) від інших.

Розроблені показники процесу мають відповідати наступним вимогам:

- містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом;
- кожен показник повинен підлягати вимірюванню;
- вартість вимірювання показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання даного показника [30].

До основних показників ефективності бізнес-процесів на консервному заводі належать:

- результативність – показник є мірою результату корисного для клієнта процесу;
- продуктивність – показник характеризує співвідношення досягнутого результату та використаних людських ресурсів;
- якість – відображає ступінь задоволеності клієнта бізнес-процесу результатом;
- рівень витрат – формування оптимального та обґрунтованого обсягу витрат;
- зацікавленість споживачем – оскільки, основним завданням бізнес-процесу є задоволення споживача, то всі окремі операції повинні мати пріоритетні цілі, що спрямовуються на актуальність бізнес-процесу;
- гнучкість – ступінь пристосованості продукції до потреб споживача.

Система ключових показників ефективності консервного заводу поєднує в собі всі необхідні критерії, вона є інструментом стратегічного і оперативного менеджменту, який дозволяє зв'язати стратегічні цілі з бізнес-процесами, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Отже, вимірювання вище зображеного бізнес-процесу на Сатанівському консервному заводі, можна здійснити за допомогою таких основних показників ефективності:

- кількість клієнтів, які купили дану продукцію;
- термін виготовлення однієї партії;
- ступінь задоволеності споживача від придбаного продукту;
- відношення кількості затрачених ресурсів до результату;
- витрати на здійснення виробництва;
- собівартість продукції;
- частка браку (якість продукції);
- якість робочого середовища.

Для успішного здійснення бізнес-процесів та формування ефективної системи управління ними, менеджер повинен володіти точною та повною інформацією про: бізнес-процеси, етапи їх протікання, споживачів, рівень задоволеності вихідною продукцією тощо. Побудова ефективної системи управління бізнес-процесами є серйозною та важкою роботою для будь-якого підприємства.

Організації, що використовують процесний підхід у своїй діяльності фокусують власну увагу не на організаційній структурі, а саме на бізнес-процесах та управлінні ними.

Основними перевагами, які отримує підприємство внаслідок використання процесного підходу є:

- інтеграція і взаємозв'язок бізнес-процесів з метою досягнення бажаних виходів;
- можливість концентрувати зусилля на результативності та ефективності бізнес-процесу підприємства;
- забезпечення впевненості споживачів, а також інших зацікавлених сторін, у відсутності відхилень у діяльності підприємства;
- прозорість операцій господарської діяльності підприємства;

- зменшення витрат і скорочення тривалості виробничого циклу внаслідок більш ефективного використання ресурсів;
- максимальне використання кваліфікованого персоналу та делегування повноважень і відповідальності в рамках бізнес-процесу [28].

Управління бізнес-процесами – це напрям управління організацією, який орієнтований на безперервну адаптацію та вдосконалення бізнес-процесів.

Основний принцип даного напрямку – зрозумілість і прозорість бізнес-процесів, який досягається за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, програмного забезпечення для симуляції, моніторингу та аналізу бізнес-процесів.

Перед системою управління бізнес-процесами підприємства ставляться такі завдання:

- швидкий вимір бізнес-процесів та аналіз відхилень;
- проведення діагностики бізнес-процесів та впровадження коригувальних дій;
- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка призводить до скорочення виробничого циклу;
- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва [28].

На Сатанівському консервному заводі система управління бізнес-процесами фокусується на двох основних аспектах: оптимальному використанні ресурсів і підвищенні якості бізнес-процесів.

Система управління бізнес-процесами консервного заводу охоплює такі аспекти:

- комплексна, зрозуміла і документована стандартизація процесів, що дає можливість швидко підлаштовувати їх під мінливі умови зовнішнього середовища в якому функціонує підприємство;
- моніторинг, вимір, аналіз бізнес-процесів та змін;
- застосування інформаційних технологій, що включають в себе моделювання бізнес-процесів та їх оптимізацію.

Система управління бізнес-процесами консервного заводу передбачає спрямованість на їх покращення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами виступають методи вдосконалення бізнес-процесів.

Методи, які використовує підприємство для управління бізнес-процесами доцільно поділити на два класи залежно від їх тривалості.

До довгострокових та короткострокових методів управління бізнес-процесами, які консервний завод використовує у своїй діяльності належать:

- безперервне вдосконалення (детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих шляхів його удосконалення);
- методика швидкого аналізу (концентрує увагу на конкретному бізнес-процесі для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів);
- реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, таких як якість, оперативність).

Важливим напрямом системи управління бізнес-процесами є їх швидка та постійна оптимізація, що служить необхідним інструментом для забезпечення ефективної діяльності консервного заводу.

Система управління бізнес-процесами підприємства, охоплює такі основні методи:

- організаційні методи – це методи управління, що базуються на організаційних законах і на організаційних відносинах між людьми, це якість бізнес-процесів всередині підприємства: розподіл функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, встановлення порядку ділових взаємин, що досягається структуруванням, регламентуванням, нормуванням та інструктуванням;
- адміністративні методи – це способи і форми управління, в основі яких лежить адміністрування, розпорядництво, що спирається на накази, розпорядження, установки, які спускаються згори;

- соціально-психологічні методи управління – це способи впливу на об’єкт управління за допомогою соціально-психологічних факторів, що спрямовані на управління соціально-психологічними відносинами в колективі;
- економічні методи управління – це система прийомів і способів впливу на виконавців за допомогою конкретного порівняння витрат і результатів (матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна) [45].

Варто виокремити загальні функції системи управління бізнес-процесами організації:

- управління завданнями співробітників (можливість об’єднувати окремі завдання в бізнес-процесах, управляти переходом від одного завдання до іншого, переназначати завдання і розподіляти їх на групи, функціональні підрозділи);
- можливість оперативно відслідковувати хід виконання завдань (поточну стадію, виконавця і стан процесу, а також історію змін);
- оперативний моніторинг основних показників процесів, запобігання помилкам і їх зниження;
- побудова жорстко регламентованих для всього персоналу бізнес-процесів;
- розмежування доступу на основі ролі кожного з користувачів у процесі прийняття рішень (співробітнику доступні тільки його завдання і тільки ті дані, які необхідні для виконання завдання);
- інтеграція з іншими корпоративними системами безпосередньо під час виконання бізнес-процесів;
- управління бізнес-процесами, не зупиняючи їх виконання (наприклад, строк задоволення вимогам про повне дострокове погашення кредиторської заборгованості тощо) [48].

Бізнес-процеси будь-якого підприємства не виникають самі по собі, вони утворюються у системі управління. Таким чином, бізнес-процеси на базі

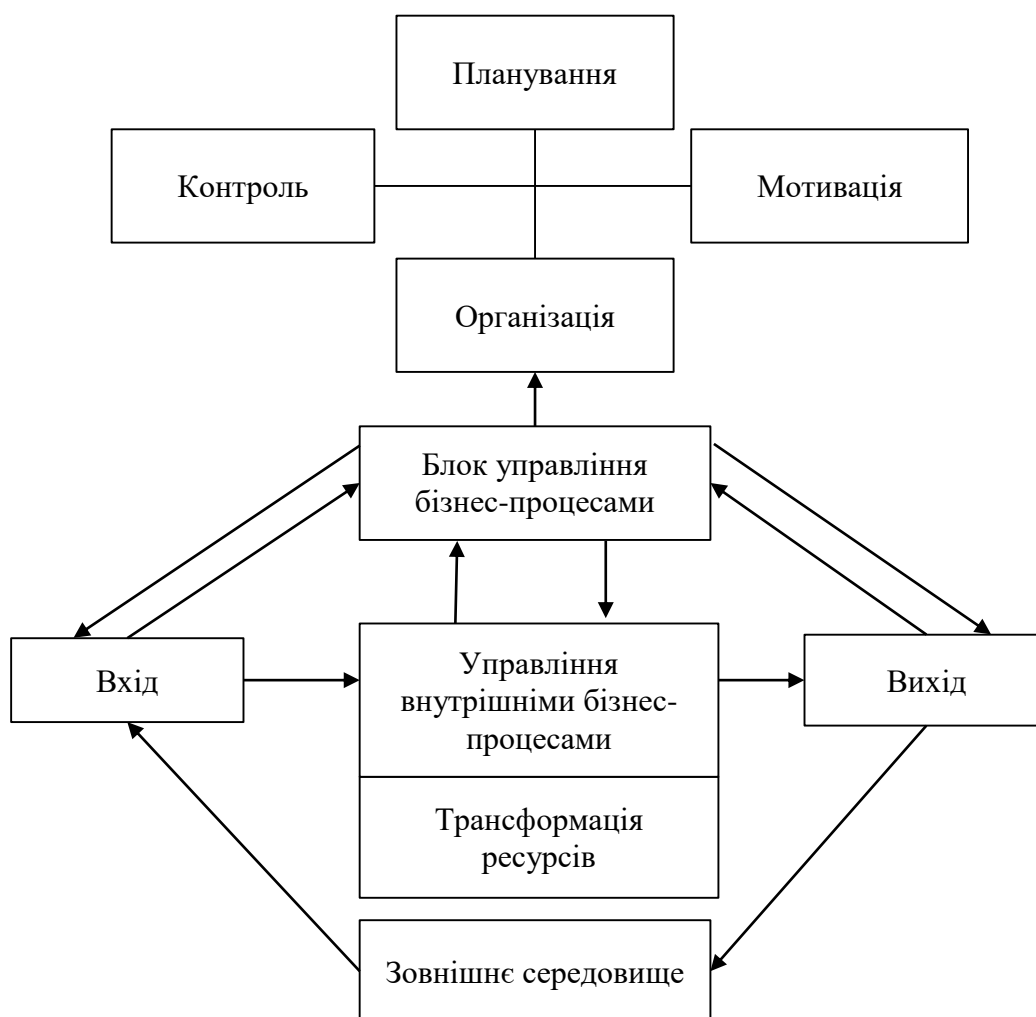


розробленої стратегії підприємства можуть підлягати організуванню, контролюванню та плануванню.

Доцільно виділити основні складові системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства:

- залучення основних ресурсів із зовнішнього середовища;
- перетворення ресурсів у кінцевий продукт для задоволення потреб споживачів;
- передача кінцевого продукту у зовнішнє середовище.

На рис. 2.3. схематично зображена система управління бізнес-процесами консервного заводу:



*Рис. 2.3. Система управління бізнес-процесами Сатанівського консервного заводу [розроблено автором]*

Отже, на консервному заводі відбувається постійний аналіз, діагностика та дослідження системи управління бізнес-процесами, адже вона дає змогу сформувати цілий блок конкурентних переваг, який сприяє раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності й забезпечує високу продуктивність виробничо-збутової діяльності заводу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На основі проведеного дослідження бізнес-моделі та бізнес-процесів Сатанівського консервного заводу, можна сформулювати наступні висновки.

Діяльність підприємства в межах концепції процесного управління є сукупністю бізнес-процесів, управління якими дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і покращити його основні показники: вартість, час, якість, рівень задоволення клієнтів та витрати.

За сучасних умов, організація, щоб нормально функціонувати, повинна здійснювати безперервну працю над адаптивністю систем управління, які формуються керівництвом у різних областях його діяльності, зокрема, вдосконалення гнучкості системи управління бізнес-процесами.

Сатанівський консервний завод старається переорієнтуватись з функціональної концепції на процесну, на заводі здійснюється ідентифікація бізнес-процесів, дослідження ключових показників їх ефективності, аналізуються елементи системи управління бізнес-процесами, розробляються відповідні вимоги до даної системи, для того, щоб забезпечити її максимальну ефективність.

Об'єкт дослідження використовує різноманітні методи управління бізнес-процесами: безперервне вдосконалення, оптимізація, перепроєктування бізнес-процесів, методика швидкого аналізу тощо.

Система управління бізнес-процесами консервного заводу спрямована, насамперед, на визначення ступеня впливу змін на той, чи інший процес.

Постійний моніторинг і аналіз бізнес-процесів дає можливість консервному заводу знаходити резерви для підвищення ефективності діяльності та залишатись конкурентоспроможним на ринку.

Системне бачення підприємства щодо підвищення результативності управління бізнес-процесами базується на безпосередньому вдосконаленні основних бізнес-процесів, розвитку сукупності методів управління бізнес-процесами та розробці методики оцінки результативності управління процесами.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Основні напрями покращення системи управління бізнес-процесами

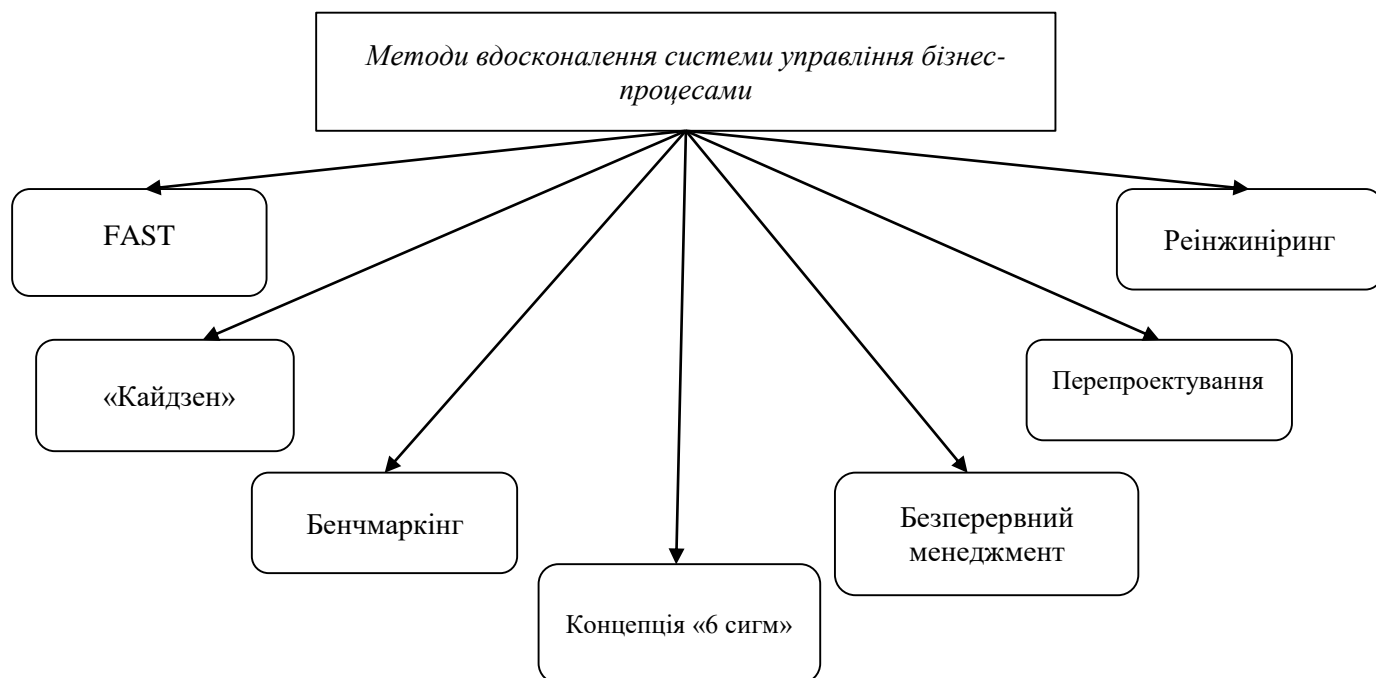
Основним завданням сучасних організацій є збільшення ефективності бізнесу, яке можливе за рахунок зниження вартості кінцевого результату та підвищення його цінності для максимального задоволення споживачів, що, як стверджують більшість науковців, забезпечується використанням процесного підходу до управління.

У теперішніх умовах, українські підприємства проходять переорієнтування з функціонального погляду на процесний, починають концентрувати великий відсоток уваги на менеджменті бізнес-процесів, займаються описом та автоматизацією бізнес-процесів відповідно до стандартів ISO, створюють бізнес-архітектуру своєї діяльності за допомогою спеціальних програмних продуктів тощо [37].

Особливе місце при цьому займає питання поліпшення системи управління бізнес-процесами, адже формування «еталонної» моделі процесів підприємства відбувається тільки після реалізації певних заходів щодо їх удосконалення.

Поліпшення системи управління бізнес-процесами спрямоване на підвищення основних показників їх функціонування для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів і реалізується за допомогою певних методів, прийомів та засобів [15].

Серед сучасних методів удосконалення системи управління бізнес-процесами найбільш розповсюдженими та ефективними є (рис. 3.1.):



*Рис. 3.1. Методи вдосконалення системи управління бізнес-процесами*  
[розроблено автором]

При цьому одні методи спрямовані на фрагментарне поліпшення бізнес-процесів та їх окремих показників, а застосування інших – передбачає повне перепроєктування організації та існуючих бізнес-процесів.

1. У основі методики швидкого аналізу рішення (FAST) лежить спосіб вдосконалення, який вперше був використаний ІВМ в середині 80-х років. У 90-х цей підхід був вдосконалений компанією «Дженерал Електрик».

Компанія «Форд Мотор» продовжила розвиток цієї концепції, назвавши її «Рарет». Цей підхід часто використовується і іншими організаціями у всьому світі.

Методика швидкого аналізу рішення – це підхід, який передбачає концентрацію уваги групи на певному процесі в ході наради для визначення способів, якими група може вдосконалити цей процес протягом наступних 90 днів. Перед закінченням наради керівництво приймає або відкидає запропоновані вдосконалення [23].

Методика швидкого аналізу рішення може використовуватись до різноманітних заходів, починаючи з основних процесів і закінчуючи рівнем задач.

FAST-підхід до покращення бізнес-процесів зосереджується на окремій зустрічі, під час якої визначаються основні проблеми та заходи, що містяться в даному процесі, але не додають цінності.

Варто відзначити основні поліпшення, які гарантує FAST-підхід це: зменшення витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5-15%. Основні можливості для вдосконалення бізнес-процесів визначаються, схвалюються та реалізуються впродовж 1-2 днів, через це даний підхід отримав свою назву Fast [23].

Підхід FAST передбачає реалізацію основних 8 етапів:

1. Визначається основна проблема, процес або вузьке місце.
- 2.Замовник високого рівня погоджується підтримати ініціативу проведення FAST відносно процесу, який передбачається вдосконалити.
3. Обирається та формується команда FAST, визначаються основні цілі, які обов'язково потрібно погодити із замовником.
4. Команда FAST формується протягом 1-2 днів для розробки узагальненої блок-схеми процесу і визначення заходів, здатних поліпшити показники процесу. Всі рекомендації повинні бути в рамках компетенції членів команди, причому рекомендації повинні бути такими, щоб їх можна було повністю впровадити та реалізувати протягом 3-х місяців. Всі інші пропозиції повинні бути передані замовникові для подальшого розгляду в майбутньому [3].
5. Члени команди FAST повинні визнати свою відповідальність за впровадження всіх рекомендацій, переданих замовникові.
6. Після закінчення 1-2-х денної наради, замовник приєднується до наради і команда FAST представляє йому свої висновки.
7. Перед закінченням наради замовник підтримує або відхиляє запропоновані поліпшення. Надзвичайно важливо, щоб замовник не відкладав прийняття рішення щодо пропозицій, інакше даний підхід достатньо скоро стає неефективним.
8. Схвалені рішення упроваджуються призначеними членами команди FAST протягом наступних 3-х місяців [3].

2. Бенчмаркінг – один із популярних інструментів стратегічного аналізу, спрямований на пошук джерел підвищення ефективності бізнесу за допомогою аналізу діяльності компанії порівняно з передовими управлінськими та технологічними практиками. Протягом останніх 3-х років бенчмаркінг займає лідируючі позиції щодо популярності серед інструментів менеджменту.

Сутність бенчмаркінгу полягає у дослідженні та опануванні досвіду «кращої практики», її адаптації з метою створення конкурентних переваг, визначенні конкурентоспроможної стратегії та забезпеченні безперервного удосконалення бізнес-процесів та діяльності підприємства вцілому [39].

Варто виділити основні види бенчмаркінгу класифіковані за відповідними ознаками:

- за складністю завдань: простий, складний;
- за спрямованістю: внутрішній, зовнішній;
- за рівнем виконання: стратегічний, операційний.

Названі види бенчмаркінгу використовуються на стратегічному та організаційному рівні.

Організаційний рівень передбачає пошук вирішення проблеми, яку варто розглянути вже сьогодні, до таких належать основні та допоміжні функціональні процеси.

Стратегічний рівень зосереджує свою увагу на вирішенні питань, що дозволяють здійснювати планування на тривалий період часу. У свою чергу, бенчмаркінг не є для організації разовим інструментом використання, тому відповідно він потребує стратегічного підходу [20].

Бенчмаркінг фактично є методом стратегічного планування. Разом з цим процес стратегічного планування передує процесу маркетингових досліджень. Але в тому випадку, коли маркетингові дослідження мають за мету розроблення концепції загального уявлення щодо структури, закономірностей та динаміки розвитку ринку для подальшого визначення можливостей конкретного

підприємства задовольняти попит та вимоги кінцевих споживачів на визначеному ринку.

Процес практичного застосування бенчмаркінгу складається з таких дій:

- розуміння складових власного бізнес-процесу;
- аналіз бізнес-процесів конкурентів;
- порівняння результатів процесів власного підприємства із результатами підприємств, що аналізуються з метою визначення ключових факторів успіху, сильних та слабких сторін;
- стратегічне планування процесу впровадження отриманих розбіжностей чи змін в діяльність підприємства з подальшою метою формування позитивних результатів.

Основою проведення бенчмаркінгу є цикл Демінга, що містить чотири складові:

- планування (plan);
- реалізація плану (do);
- перевірку або коригування плану (check);
- розробку подальших дій (act) [39].

Головною перевагою даного методу є невелика кількість затрат часу на його проведення, відносно незначні витрати та зусилля, які пов'язані з удосконаленням системи управління бізнес-процесами.

Бенчмаркінг дає змогу досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50%.

До основного недоліка бенчмаркінгу можна віднести те, що відбувається перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови і функціонування бізнес-процесів «еталонних» організацій, які приховані зовнішньою формою.

У результаті зберігається високий ступінь імовірності помилкових рішень під час розроблення заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів. Бенчмаркінг доцільно застосовувати для локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів



організації, але він іноді вимагає радикальності у зміні організаційної діяльності [20].

Також, у додатку А детально описані етапи реалізації бенчмаркінгу бізнес-процесів.

3. Перепроєктування бізнес-процесу – це зміна, корекція або вдосконалення вже існуючого процесу в організації. Даний метод застосовується до тих бізнес-процесів, які вимагають певних змін у зв'язку з тим, що змінилися вимоги і потреби споживача.

Суть перепроєктування полягає у тому, що розробляється імітаційна модель поточного стану процесу. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для коригування 70-90% основних бізнес-процесів. Часто описаний метод застосовують паралельно з бенчмаркінгом, щоб скоригований процес виявився не гірше або не краще відповідного еталону [35].

Основними перевагами застосування перепроєктування для підприємств є:

- можливість знизити витрати;
- скорочення тривалості циклу процесу;
- проведення робіт по проектування займає від 80 до 100 днів;
- зниження кількості помилок на 30-60%.

Недоліком перепроєктування є те, що воно безпосередньо спрямовано на коригування бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління.

Тим самим, даний метод зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур. У практиці управління організацій пострадянського періоду, зокрема більшості українських підприємств, перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, у результаті якого в більшості організацій не відбувається радикальних змін [35].

4. Реінжиніринг бізнес-процесів можна охарактеризувати як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення

корінних покращень у вирішальних сучасних показниках діяльності підприємства, таких як вартість, якість, сервіс, терміни.

На початковій фазі реінжинірингу необхідно відповісти на наступні фундаментальні питання про діяльність компанії:

- чому компанія робить те, що вона робить?
- чому компанія робить це у такий спосіб?
- якою хоче стати компанія?

Основними цілями реінжинірингу бізнес-процесів є:

- зниження витрат часу на виконання функцій;
- різке зниження числа працівників і інших витрат на виконання функцій;
- робота з клієнтами і партнерами в будь-якій точці світу;
- робота з клієнтом у режимі: 24×360;
- робота на майбутнє клієнта;
- ставка на зростання мобільності персоналу;
- прискорене просування нових технологій;
- розвиток інформаційного суспільства [29].

У процесі реінжинірингу аналізується виконання поточного процесу та розробляється поліпшена модель його виконання, максимально наближена до оптимальної моделі. Одним із головних компонентів реінжинірингу є розробка плану переходу від поточної моделі управління до сучасної моделі управління.

Можна виділити основні засади функціонування бізнес-процесів організації під час проведення реінжинірингу:

- інтегрування бізнес-процесів;
- горизонтальне стиснення бізнес-процесів;
- децентралізація відповідальності;
- логіка реалізації бізнес-процесів;
- диверсифікація бізнес-процесів;
- розроблення різних варіантів бізнес-процесів;
- раціоналізація горизонтальних зв'язків;

- раціоналізація управлінського впливу [34].

Досвід міжнародних компаній показує, що реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за дотримання наступних обов'язкових умов: кількість співробітників компанії – 20 осіб (не менше 4 з яких займають керівні посади), компанія активно підтримує інноваційні проекти, інновації та має потужну технічну базу.

Найчастіше підприємства проводять реінжиніринг своєї діяльності за таких обставин: високі операційні витрати, незадовільна якість обслуговування споживачів, низька ефективність середнього менеджменту, нераціональний розподіл ресурсів та обов'язків для досягнення максимальної ефективності.

Сам собою реінжиніринг бізнес-процесів не вимагає багато часу. Тривалість кожного проекту варіюється від 6 до 10 місяців, цей період залежить від типу та структури бізнесу та цілей, поставлених керівництвом для реінжинірингу бізнес-процесів [14].

Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів підприємств передбачає декілька етапів (рис. 3.2.):

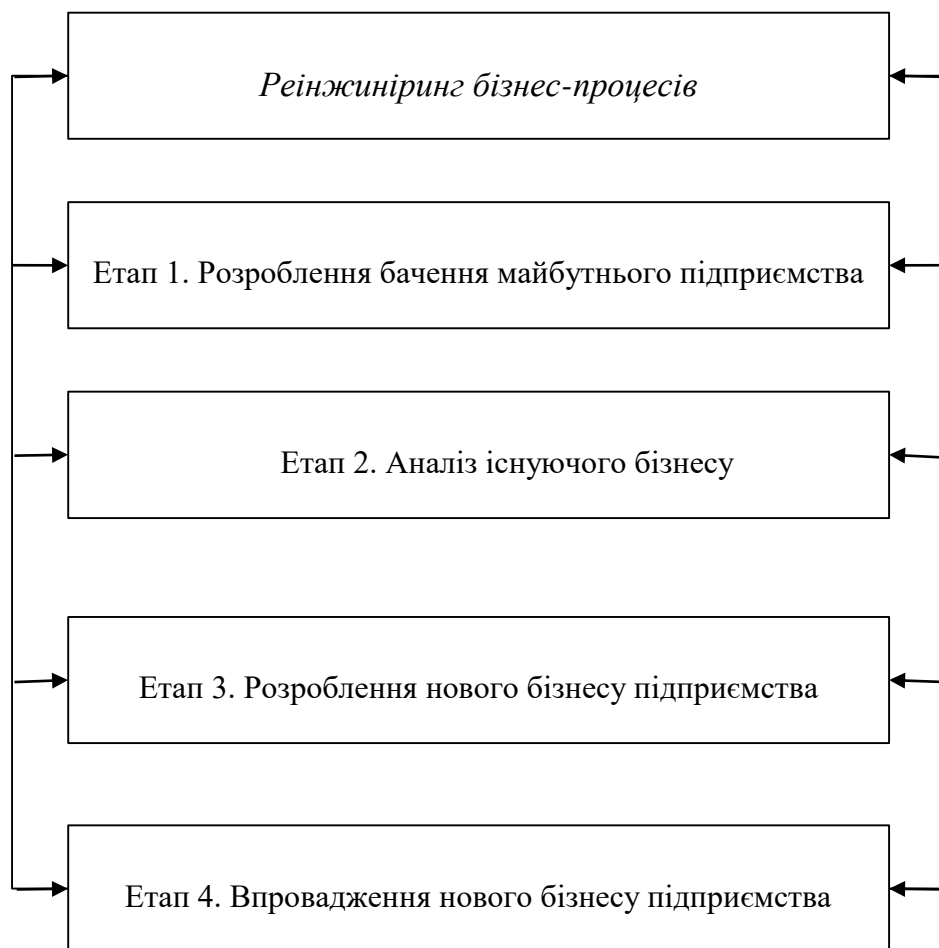


Рис. 3.2. Етапи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [33]

Використовуючи реінжиніринг бізнес-процесів компанія скорочує кількість співробітників, але зберігає той самий рівень виробництва, скорочує витрати, за збереженням тієї ж кількості та якості продукції, скорочує кількість рівнів управління, підвищує вартість бізнесу, що у свою чергу підвищує залученість інвесторів; збільшує ефективність роботи та рентабельність підприємства.

5. Японська парадигма «Кайдзен» – це філософія постійного вдосконалення у всіх аспектах діяльності компанії. Кожен співробітник компанії залучений до процесу постійного поліпшення: «Знайди помилки – виправи їх». Поліпшення можуть бути невеликими, але в результаті вони мають велике значення для роботи компанії як щодо якості продукту/послуги, обслуговування, процесів, технологій, людей, управління, корпоративної культури тощо.

Удосконалення можна класифікувати на два типи це: постійні незначні поліпшення в процесах діяльності, та інновації (кординальні зміни, які передбачають впровадження нових технологій).

Концепцію «Кайдзен» можна охарактеризувати як парасоллю, під якою зібрані різноманітні аспекти діяльності компанії. Все, що поміщено під нею, повинно постійно перебувати у русі та вдосконалюватися для того, щоб підприємство могло гармонійно розвиватися та підвищувати свою конкурентоспроможність [17].

У основі «Кайдзен» лежить процесне мислення, з якого слідує просте правило: «Постійне вдосконалення системи управління бізнес-процесами призводить до покращення результату діяльності підприємства». У даній концепції також цінуються зусилля співробітників щодо оптимізації різноманітних процесів роботи, навіть якщо це не несе прямої економії компанії.

Переваги, які надає «Кайдзен» для організацій, які використовують дану концепцію:

- підвищення якості продукції з одночасним зниженням ціни;
- збільшення прибутку компанії;
- значна мотивація персоналу та максимальне використання його потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- раціональне використання обмежених ресурсів [17].

Для реалізації концепції «Кайдзен» організації повинні дотримуватись її основних принципів: організація робочого місця, усунення необґрунтованих витрат, стандартизація.

1. Організація робочого місця полягає у системі 5S, дана система організовує офіс загалом та робоче місце кожного співробітника, тобто створює найкращі умови виконання роботи.

Тільки в упорядкованому та чистому середовищі можна виробляти продукти/послуги без дефектів, які відповідають вимогам клієнтів. У систему 5S входять:

- Seiri – сортування, усунення зайвого, фактично полягає у організуванні непотрібних в роботі речей;
- Seiton – самоорганізація та підтримання порядку (лад надзвичайно важливий та необхідний на робочому місці, всі потрібні інструменти завжди мають бути під рукою);
- Seiso – прибирання та дотримання чистоти;
- Seiketsu – стандартизація бізнес-процесів;
- Shitsuke – дисципліна, покращення порядку [18].

2. Усунення невиправданих витрат. В процесі перетворення ресурсів в кінцевий продукт частина дій не додає ніякої цінності, такі дії вважаються витратами та потребують усунення. Процес пошуку та усунення таких дій називається «Muda». У «Кайдзен» виділяють сім типів витрат:

- витрати руху;
- витрати очікування;
- витрати технології;
- витрати транспортування;
- витрати на дефекти;
- витрати на запаси;
- перевиробництво [18].

3. Стандартизація. Стандарти допомагають організувати стабільну роботу в компанії. У концепції «Кайдзен» процес стандартизації відбувається постійно, стандарти весь час вдосконалюються.

Також, варто виокремити основні 5 елементів даної концепції:

Перший елемент – командна робота. Усі співробітники повинні працювати як одна команда для досягнення спільної мети та бажаного покращення в роботі. Співробітники всіх рівнів повинні робити все можливе для блага своїх колег та компанії. Робота в команді передбачає постійний обмін інформацією, взаємне навчання, своєчасне виконання своїх обов'язків.

Другий елемент – персональна дисципліна. Дисципліна має першочергове значення задля досягнення успіху. «Кайдзен» вимагає, щоб кожен співробітник підвищував свою самодисципліну в усіх аспектах праці – управлінні своїм часом, якістю виконання роботи, дотримання вимог та регламентів, витрачання матеріальних та фінансових ресурсів тощо [12].

Третій елемент – моральний стан. Незалежно від того, чи вдається компанії досягти успіху в реалізації змін чи ні, персонал повинен прагнути зберегти високий рівень морального духу.

Четвертий елемент – гурток якості. Це один із найважливіших елементів даної концепції. У організації необхідно організувати роботу гуртків якості.

До складу цих гуртків мають входити працівники різного рівня. У гуртках якості співробітники мають можливість обмінюватися ідеями, навичками, технологіями та іншими важливими ресурсами для спільної роботи.

Обмін інформацією та взаємодія в рамках гуртків якості дозволяє співробітникам оцінювати ефективність своєї роботи на основі порівняння з роботою інших.

П'ятий елемент – пропозиції щодо покращення. Необхідно дати співробітникам можливість вільно пропонувати покращення незалежно від рангу, який займає робітник у системі управління. Пропозиції співробітників можуть бути будь-якими, навіть абсурдними, і всі вони мають бути враховані та розглянуті. [12]

Також, у додатку Б наведені принципові відмінності концепції «Кайдзен» від стилю менеджменту західних країн.

6. Концепція «6 сигм» – це підхід до вдосконалення бізнес-процесів через пошук та виключення причин помилок чи дефектів, зосереджуючись на критично важливих для споживача вихідних параметрах.

Теорія «6 сигм» опирається на шість пунктів, від яких залежить ефективність бізнес-процесів:

1. Вияв інтересу до клієнта (це відображається у постійному моніторингу та аналізі потреб покупців).

2. Управління на основі перевірених даних та фактів, а не на основі припущень, які можуть статися з певною ймовірністю.

3. Орієнтація на виробничий процес (постійне керування процесом, його вдосконалення та покращення, цикл виробництва розбивається на окремі процеси).

4. Проактивне керування (на випередження), керівники не чекають, що може статися, а запобігають можливим змінам.

5. Відкритість до співпраці, прозорість виробництва як для клієнтів, так і для постачальників.

6. Постійне вдосконалення (будь-який процес поліпшення якості пов'язаний з постійним удосконаленням) [21].

Застосування на практиці даного методу передбачає використання організаціями таких найважливіших принципів:

- прагнення до формування стабільного та передбачуваного проходження процесів для підвищення результативності бізнесу;
- дані та показники, що характеризують протікання основних та допоміжних бізнес-процесів, повинні бути вимірюваними і керованими, а також відображати оперативні зміни;
- необхідне активне залучення співробітників компанії на всіх рівнях, включаючи вищий та середній менеджмент, для забезпечення безперервного покращення якості;
- процесна орієнтація замість функціональної;
- управління, що ґрунтується на домовленостях про цілі;
- прозорість внутрішньокорпоративних бар'єрів [1].

Для реалізації методу «6 сигм» компанія Motorola запропонувала схему дій під назвою DMAIC (define, measure, analyze, improve, control), що складається з п'яти кроків (рис. 3.3.):



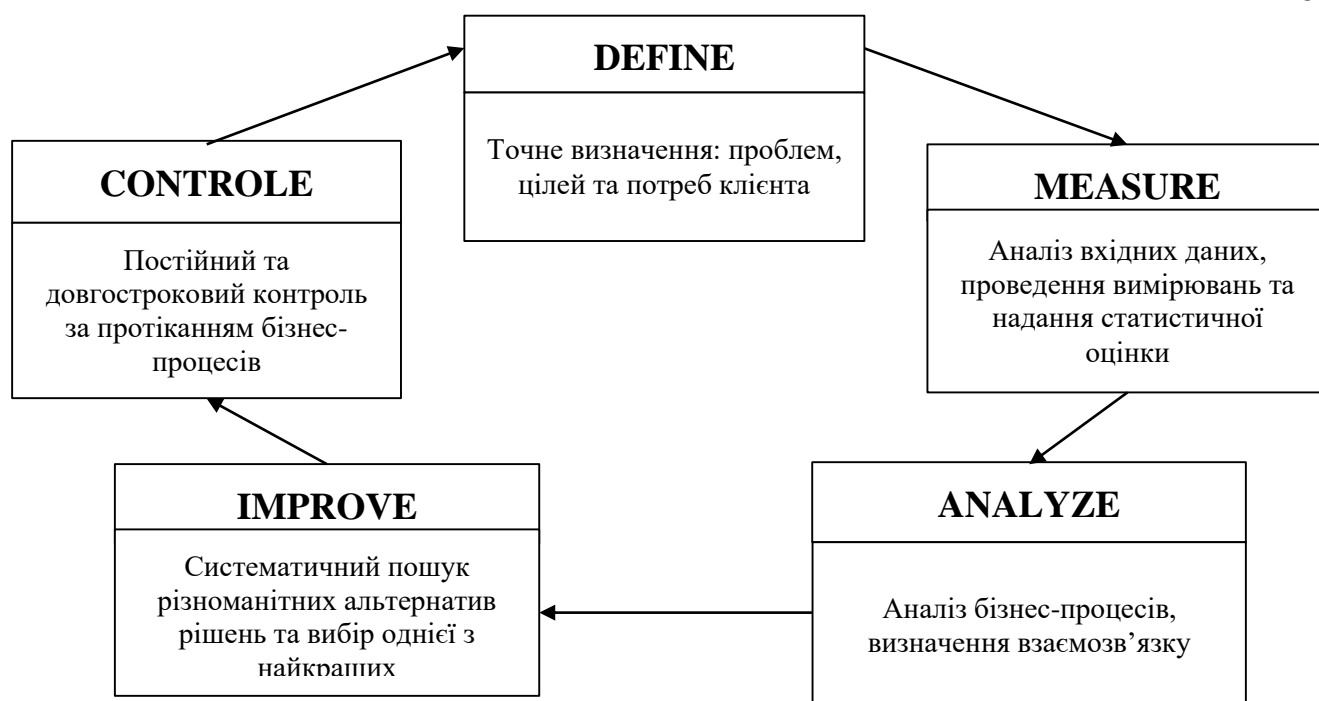


Рис. 3.3. Етапи практичної реалізації методу «6 сигм» [1]

7. Безперервний менеджмент бізнес-процесів – це фактично постійне планування, організування, контроль за протіканням та безперервне вдосконалення бізнес-процесів, він полягає у 4 основних етапах: виконання, аналізі, перевизначенні цілей та моделюванні.

1. Стадія виконання: етап виконання переважно пов'язаний з моніторингом бізнес-процесу та постійним відстежуванням різниці між нормативним значенням і фактичним значенням індикатора завершення роботи.

2. Етап аналізу: відбувається порівняння даних про реалізацію бізнес-процесів, зібраних на попередньому етапі, на базі цієї інформації проводиться аналіз та надається оцінка досягненню поставлених цілей з точки зору вартості, якості та часу.

3. Етап перевизначення цілей: на етапі аналізу, з'ясовується, що з моменту визначення цілей змінилися важливі умови навколишнього середовища, у кожному разі необхідно безупинно перевіряти область дії поставлених цілей і регулярно адаптувати їх відповідно до змін.

4. Етап моделювання та впровадження: слідом за етапом визначення цілей необхідно перевірити потребу в змінах, що виникла через виявлені на етапі аналізу відхилень і цілей, що змінилися [26].

Якщо встановлено потребу у змінах, на підприємстві необхідно виконати наступний перелік дій:

- провести попереднє дослідження або розробити новий детальний проект змін та впровадити його у процесі управління;
- застосовувати певні заходи оптимізації для усунення слабких та вузьких місць бізнес-процесів;
- відповідальний менеджер бізнес-процесу має доручити організаторам дослідити та впровадити зміни у модель процесу;
- відомості про зміни агрегуються всередині підприємства [6].

На цьому цикл безперервного менеджменту бізнес-процесів завершується і впроваджені зміни проходять випробування на практиці, крім того, у ході виконання збираються дані, необхідні для оцінки ефективності змін, але ж якщо на етапі моделювання і впровадження буде визначено, що значні фрагменти бізнес-процесів доцільно сформулювати із самого початку по-новому, тоді цикл припиняється, і реалізується проект з реінжинірингу бізнес-процесів.

Наостанок, варто додати те, що процеси та технології, інтегровані в бізнес, постійно розвиваються. Багато керівників організацій помилково вважають, що для підтримки оптимальної ефективності компанії достатньо запровадити єдину систему управління або виправити початкові неефективності. Однак керівники організацій, які планують випереджати конкурентів, повинні постійно адаптувати та вдосконалювати свої процеси, інакше ризикують залишитися позаду, щоб цього не сталось їм варто дотримуватись декількох порад:

#### 1. Постійний аналіз бізнес-процесів.

Аналіз є першим і найважливішим кроком у впевненості в тому, що система управління бізнес-процесами продовжує працювати. Щоб підвищити продуктивність, керівники організації повинні розуміти суть її функціонування.

## 2. Відображення існуючих бізнес-процесів.

Другим кроком у безперервному управлінні є планування операційних процесів, що важливо для будь-якої організації, яка регулярно перевіряє свої бізнес-функції та хоче оптимізувати роботу. Відображення бізнес-процесів може допомогти виявити потенційні вузькі місця та проблеми у поточній системі керування бізнес-процесами. Як зазначалося раніше, постійне вдосконалення є важливим для будь-якої організації, яка хоче оптимізувати свої бізнес-операції.

## 3. Постійне вдосконалення.

Завдяки оптимізації компанії можуть видалити непотрібні кроки та спростити складні завдання, що призведе до швидшого часу виконання, зниження витрат і покращення контролю якості. Крім того, спрощені процеси часто є більш гнучкими та адаптованими, що полегшує реагування на зміни на ринку. Оскільки підприємства все частіше працюють у глобальній економіці, здатність швидко адаптуватися є важливою для успіху. Тому оптимізація бізнес-процесів є важливим кроком для будь-якої компанії, яка хоче залишатися конкурентоспроможною [48].

Отже, у даному підрозділі описані найпоширеніші напрями вдосконалення системи управління бізнес-процесами, дане питання є надзвичайно актуальне та важливе у сучасних умовах функціонування, адже від ефективності системи управління бізнес-процесами та від підбору і використання правильних методів залежить конкурентоспроможність організації, її ефективність, результат протікання бізнес-процесів та міра задоволеності кінцевого споживача.

### **3.2. Формування системи ключових показників ефективності як елемент удосконалення вимірювання та оцінювання бізнес-процесів**

Сучасному бізнес-середовищу, в якому здійснюють свою діяльність теперішні компанії, можна надати дві основні характеристики: мінливість та зростаюча конкуренція.

Великий вплив внутрішніх та зовнішніх чинників, постійний ріст вартості ресурсів, поява нових технологій та технологічних рішень – все це нашою власників підприємств шукати нові методи управління системою бізнес-процесів для утримання конкурентних позицій на ринку та досягнення найвищих фінансових результатів.

Удосконалення системи управління бізнес-процесами варто розпочинати зі стадії оцінки поточного стану розвитку компанії. Аналіз має надзвичайно важливе значення в управлінні бізнес-процесами через можливості виявлення прогалин, недоопрацювань, недосконалих механізмів тощо.

До найпопулярніших сучасних методик оцінки функціонування системи управління бізнес-процесами належить KPI або ж ключові показники ефективності, які використовують більшість великих світових компаній.

Одним із завдань будь-якого менеджера є контроль виконання процесів в його підрозділі або етапів наскрізних процесів, в які залучені підзвітні йому співробітники, для цього необхідні ключові показники ефективності процесів.

Ключові показники ефективності (KPI) – це вимірювані цілі компанії, як правило, пов'язані зі стратегією, розкриті за допомогою інструментів управління ефективністю, таких як збалансована система показників [46].

Ключові показники ефективності бувають різних варіантів, спільним для всіх KPI є те, що вони пов'язані зі стратегічними цілями, нижче наведена класифікація найпоширеніших типів KPI:

- стратегічний: ці загальні ключові показники ефективності контролюють організаційні цілі, керівники зазвичай звертаються до одного або двох стратегічних KPI, щоб дізнатися, як працює організація в будь-який момент часу;
- операційні: ці KPI зазвичай вимірюють ефективність за короткий період часу та зосереджені на організаційних процесах і ефективності;

- випереджаючи проти відстаючих: у той час як провідні КРІ можуть допомогти передбачити результати, відстаючі КРІ дозволяють відстежувати те, що вже сталося [46].

Збалансована система показників поєднує в собі всі необхідні критерії, є інструментом стратегічного і оперативного менеджменту, який дозволяє зв'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Збалансована система трансформує стратегію компанії в завдання й показники, що згруповані за чотирма різними напрямками, такими як:

- фінансові показники;
- показники активності клієнтів;
- показники бізнес-процесів;
- показники управління персоналом;
- 18 базових КРІ (див. у додаток В) [27].

Чотири складових збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довгостроковими й короткостроковими цілями, бажаними результатами й факторами їхнього досягнення, а також жорсткими об'єктивними критеріями й більш м'якими суб'єктивними показниками.

Побудова системи управління бізнес-процесами на основі системи збалансованих показників дасть можливість підприємству:

- планувати діяльність з метою отримання певного фінансового результату;
- чітко визначити цілі і встановити контрольні показники діяльності;
- направити діяльність всіх підрозділів на досягнення цільового фінансового результату;
- визначити і розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей;
- поліпшити інформаційний обмін та взаємодію підрозділів компанії між собою;
- виявити «вузькі місця» бізнес-процесів;

- використовувати аналіз відхилень для коригування бізнес-процесів [10].

Таким чином, збалансована система показників допомагає вирішити дві основні проблеми: оцінювання результатів діяльності підприємства і встановлення зв'язку між довгостроковими стратегічними цілями з короткостроковою діяльністю за допомогою чотирьох процесів.

Перший процес – уточнення припущень в стратегії шляхом переведення складних тверджень в операційні терміни, які можуть направити діяльність виконавців.

Другий процес – комунікація і зв'язок – дозволяє довести стратегію до всіх рівнів організації (від нижчого до вищого) і пов'язати її з цілями підрозділів і індивідуальними цілями співробітників [46].

Збалансована система показників дає можливість впевнитися, що всі рівні підприємства розуміють довготермінову стратегію і цілі підрозділів і індивідів, знаходяться в одному ряду зі стратегією.

Комунікація здійснюється завдяки послідовному залученню всіх відділів і співробітників у процес розробки стратегій і системи збалансованих показників, які оцінюють її досягнення.

Третій процес – планування і постановка – дозволяє підприємству інтегрувати бізнес та фінансові плани. Практично кожна компанія здійснює впровадження організаційних змін і програм, спрямованих на підвищення ефективності в цілому або окремих процесів.

Четвертий процес – стратегічний зворотний зв'язок і навчання - надає компаніям можливість для так званого стратегічного навчання. Зворотній зв'язок та процеси контролю, які зазвичай існують на підприємствах, фокусуються або на підприємстві, його підрозділах або на окремих співробітниках і відповідають передбаченим в бюджеті фінансовим цілям [46].

За допомогою збалансованої системи показників можна здійснювати моніторинг короткострокових результатів у трьох напрямках: стосунках з

клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності.

Система КРІ є ефективним способом оцінки бізнес-процесів, однак її використання потребує дотримання деяких основних правил:

1. Стратегічні КРІ мають бути узгоджені зі стратегічними цілями. Доцільно переконатися, що стратегічні показники важливі для реалізації стратегії та регулярно переглядати їх після будь-яких змін у стратегії компанії. Необхідно стежити за тим, щоб обрані раніше показники були актуальними і тісно пов'язаними з конкретними цілями компанії у загальній стратегії.

2. Інтеграція ключових показників ефективності до структури стратегічного управління. Ефективність КРІ можна підвищити, інтегрувавши їх у структуру стратегічного управління. Однією з найпопулярніших платформ є система показників. Незважаючи на деякі труднощі у практичній реалізації, вчені та практики рекомендують використовувати збалансовану систему показників.

3. Застосування детальних критеріїв вибору репутації. Через обмежені ресурси неможливо проаналізувати всі можливі показники, тому необхідно обирати КРІ за такими критеріями, як: відповідність стратегічним цілям, баланс між перспективними і минулими КРІ, а також зрозумілість КРІ для співробітників різного рівня [10].

Варто виокремити загальні помилки застосування КРІ у практичній діяльності організацій:

1. Думка про те, що ключові показники ефективності не мають жодного відношення до стратегії (КРІ приносять користь лише тоді, коли не суперечать, а доповнюють стратегію та інформують про прийняття стратегічних рішень).

2. Вимірювання показників, які легко виміряти (на жаль, часто існує розрив між тим, чи можна щось виміряти, і чи варто це вимірювати, тому однією з найбільших помилок, яку роблять компанії є вимірювання всього, що легко виміряти, незалежно чи потрібен цей показник бізнесу).

3. Вимірювання усіх без винятку бізнес-процесів в компанії (існує припущення, що багато інформації краще, ніж її відсутність, але перенасичення інформацією також може мати негативні наслідки, а саме рішення прийняті на основі такої інформації можуть бути викривленими та не нести цінності для вирішення нагальних проблем чи навіть зміни стратегії розвитку) [5].

4. Використання однакових показників для компаній в різних галузях (КРІ передбачають пристосування загальних показників до специфіки роботи компанії, з урахуванням сфери в якій працює компанія, її обсягів, стадії розвитку, тощо. Однією з найбільших помилок є розрахунок показників, які використовують конкуренти без їх прив'язки до стратегії компанії та проблем, які потребують вирішення).

5. Не відокремлення стратегічних КРІ від інших даних (занадто часто всі ключові показники згруппують в один звіт, це значно впливає на ефективність їх трактування керівництвом компанії задля визначення найбільш критичних).

6. Зв'язок КРІ та так званих стимулів (коли КРІ пов'язані зі стимулами, вони перестають бути навігаційним інструментом і стають ціллю, яку людина повинна досягти, щоб забезпечити свій бонус).

7. Незалучення керівників до вибору КРІ (у більшості компаній КРІ визначаються на операційному рівні, або ж на рівні окремих операційних підрозділів).

8. Відсутність аналізу КРІ (більшість не аналізують показники, що стосуються корпоративних чи галузевих орієнтирів, або як показник змінювався з часом і що це може означати для бізнесу).

9. Постійне ускладнення та оновлення КРІ (після того, як правильні КРІ були визначені або розроблені, їх часто ставлять під сумнів чи оскаржують з точки зору того, чи залишаються вони актуальними, пов'язаними зі стратегією чи продовжують допомагати бізнесу вирішувати нагальні проблеми) [5].

Впровадження базових показників ефективності зазвичай включає такі основні етапи:



- переведення корпоративного бачення у вимірювані операційні цілі, які повідомляються працівникам;
- операційні цілі пов'язані з індивідуальними цілями ефективності персоналу, які періодично оцінюються;
- внутрішні процеси встановлюються для задоволення та/або перевищення стратегічних цілей та очікувань клієнтів компанії;
- ключові показники ефективності аналізуються для оцінки та надання рекомендацій щодо покращення показників діяльності компанії та створення умов для довгострокового інтенсивного розвитку [27].

Показники ефективності процесу, так звані КРІ (ключові показники ефективності), зосереджуються на тому, як виконується завдання шляхом вимірювання продуктивності та чи досягаються окремі цілі.

Показники ефективності стратегічного процесу показують, чи досягає організація цілей, поставлених вищим керівництвом, так званих стратегічних цілей. Широко використовуваним інструментом для допомоги у визначенні цих цілей є система збалансованих показників.

Збалансована система показників допомагає підприємству в оптимізації власних бізнес-процесів і вирівнює ці бізнес-процеси зі стратегією. Ключові управлінські процеси, такі як бізнес-планування, прогнозування, бюджетування, пов'язуються з показниками ефективності підприємства (КРІ), і їм присвоюються пріоритети [10].

Завдяки збалансованій системі показників підприємство може більш оптимально управляти своїми бюджетними коштами виходячи зі стратегії, а не з особистих переваг окремо взятих керівників, що забезпечує зв'язок між пріоритетами і діями.

При розробці системи управління бізнес-процесами на стадії формування бюджетів виявлена необхідність виділення критеріїв, орієнтованих на стратегічні цілі управління, і показників, які дозволяють оцінювати ефективність проведених витрат і ступінь досягнення поставлених цілей, завдяки яким при розрахунку

ефективності з'являється можливість оцінити виконання бюджетів, а також діяльність бюджетних одиниць [10].

Повинні бути використані основні показники, що визначають ефективність виконання бюджетів за даними звітів: про фінансові результати (доходи, операційний і чистий прибуток), про рух грошових коштів (чисті надходження / виплати від операційної діяльності, чисті надходження / виплати від інвестиційної діяльності, чисті надходження / виплати від фінансової діяльності); бухгалтерського балансу (дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, залишок товарно-матеріальних запасів).

Система підсумкових КРІ може включати в себе 4 категорії показників:

- показники результативності – кількісні або якісні параметри, що характеризують результат процесу;
- показники ефективності – співвідношення результату і витраченого ресурсу;
- показник продукту процесу – це параметри продукту процесу і рівень їх дотримання;
- показники задоволеності клієнта – їх оцінка необхідна для того, щоб контролювати і своєчасно відповідати на зміну потреб клієнта [5].

У кожній з перерахованих категорій можна виділити підкатегорії вартості, часу і технічні критерії (ті, що не відносяться до вартості або часу, вони будуть специфічні для конкретного процесу). Таким чином, отримуємо матрицю 4 x 3 (див. додаток Г), ця матриця служить як допоміжний інструмент для визначення показників.

Основними перевагами використання автоматизованих рішень КРІ безпосередньо є те, що короткострокова та довгострокова стратегія компанії базується на аналізі діяльності та результатів, коли планування здійснюється інтуїтивно, без розуміння фактичних показників і у відриві від реальних результатів, організація навряд чи зможе досягти стратегічних цілей.

Якщо для проекту використовувати системи КРІ, таких наслідків легше уникнути. Показники, які використовуються в системі КРІ, відображають реальні процеси, які визначають всю діяльність компанії.

Важливо, щоб аналіз показників став дієвим елементом мотивації персоналу. Це пов'язано з тим, що фіксуються планові і фактичні значення діяльності співробітників. Аналіз даних дозволяє керівнику зрозуміти, за що винагороджувати співробітника, як його мотивувати. А персонал, у свою чергу, розуміє, яку винагороду він отримуватиме, як організувати роботу, щоб виконати план, і за що очікувати зниження розміру винагороди [27].

Отже, основні показники ефективності, у сучасній практиці, стали звичними для великих та середніх компаній у всьому світі. Часто КРІ розглядають як інструмент вимірювання ефективності системи управління бізнес-процесами, цей підхід пропускає переваги, які КРІ можуть запропонувати для стратегічного планування.

Ключовим моментом є правильне впровадження стратегічних та оперативних КРІ, а це означає, що вони повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією та з метою компанії. Загалом система показників ефективності може стати інструментом досягнення вищих фінансових результатів та значним фактором успіху.

### **3.3. Способи оптимізації системи управління бізнес-процесами на підприємстві**

У міру того, як підприємства ростуть і розвиваються, змінюються і їхні бізнес-процеси. Залежно від розміру компанії існують десятки, якщо не сотні, бізнес-процесів, у яких щодня беруть участь зацікавлені сторони в організації та за її межами.

Як було вказано, у Розділі 1, даної роботи, бізнес-процес складається з послідовності кроків, які виконуються в певному порядку для досягнення бажаного результату. Процес може бути присвячений таким видам діяльності, як адаптація нових клієнтів, продажі та маркетинг, запити на підтримку клієнтів, виконання замовлень, кадрові ресурси та бухгалтерський облік.

Ці процеси постійно розвиваються і тому потребують постійної оцінки, вдосконалення та оптимізації. Застарілі процеси можуть викликати невдоволення клієнтів і працівників, операційну неефективність і втрату частки ринку.

Ефективна та стратегічно спрямована система управління бізнес-процесами вимагає добре продуманого плану, який відповідає постійним потребам у визначенні, виконанні, оцінці та інтеграції процесу. В основі — вдосконалення та оптимізація бізнес-процесів – операційна практика, яка визначає, оцінює та вирішує проблеми [53].

Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів мають на меті перепроєктувати існуючий процес, щоб зробити його ефективнішим, оптимізувати операції, оновити комунікації, зменшити помилки та витрати, а також збільшити робоче навантаження. Ці вдосконалення мають бути постійними, оскільки бізнес змінюється, розвивається, розширюється та впроваджує нові технології.

Усі компанії визнають цінність ефективних процесів, але насправді багато компаній стикаються з неефективністю робочого процесу, яку необхідно виправити. Оскільки підприємства здійснюють цифрову трансформацію в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі, неефективні процеси можуть негативно вплинути на всі бізнес-операції компанії.

Лише один неефективний процес може вплинути на ресурси, робочу силу, прибуток, а також якість і надійність продуктів і послуг. Неефективні процеси можуть створювати вузькі місця, які перешкоджають роботі, збільшують витрати, призводять до пропуску термінів і незавершених завдань, а також сповільнюють реакцію організації на коливання ринку [50].

Створення ефективних бізнес-процесів та ефективної системи управління ними може бути складною та трудомісткою роботою. Але підтримувати ці процеси в актуальному стані, покращувати їх за потреби та постійно оптимізувати може бути ще складніше. Люди часто протистоять змінам, особливо коли процеси тривають протягом тривалого часу. Проте підвищення ефективності процесу може допомогти оптимізувати процедури, усунути непотрібні завдання та дублювання, автоматизувати певні завдання, підвищити рентабельність інвестицій і підвищити рівень задоволеності співробітників і клієнтів.

Плануючи ініціативу з покращення системи управління бізнес-процесами, варто визначити чіткі бізнес-цілі, де саме потрібні вдосконалення та що потрібно оптимізувати. Цілецентричне бачення закладає основу для вимірювання та оцінки прогресу.

1. Для початку, потрібно визначити один процес, який потребує вдосконалення, незалежно від того, наскільки він малий.

Зосередьтеся на одному процесі, який потребує негайного вдосконалення, зв'яжіться із зацікавленими сторонами та членами команди, щоб визначити, які завдання та дії потребують найбільше часу та ресурсів, і зберіть рекомендації щодо того, як можна покращити процес.

У цьому процесі виберіть завдання, яке є найменш складним і трудомістким для оптимізації. Невеликі проекти з оптимізації все ще можуть показувати значні результати, забезпечувати легкі перемоги для зацікавлених сторін і залучати підтримку всієї компанії для більш складних заходів з оптимізації процесів.

2. Встановіть бізнес-цілі щодо загального вдосконалення та оптимізації процесів.

Коли процес визначено для вдосконалення, визначте мету оптимізації процесу, встановіть загальні цілі, а також менші цілі, які можна безпосередньо виміряти, і розробіть план їх досягнення. Майте чітке розуміння того, чого досягне оптимізація, наприклад, фінансової економії, економії ресурсів або економії часу.

3. Створіть карти існуючих процесів [53].

Візуально відобразіть бізнес-процеси компанії за допомогою BPM і методів моделювання бізнес-процесів, які стали популярними протягом останніх кількох десятиліть. Ці інструменти можуть надати простий, стандартизований спосіб визначення того, як процеси протікають через різні відділи, етапи тощо.

#### 4. Проаналізуйте поточні процеси, щоб виділити слабкі місця.

Картування процесів допомагає проаналізувати поточні процеси і виявити області неефективності, які можна покращити та оптимізувати. Також використовуйте відгуки, надані зацікавленими сторонами, щоб проаналізувати, які етапи процесу займають найбільше часу, створюють вузькі місця, викликають збої в комунікації, не забезпечують цінності та можуть бути перероблені або усунені.

#### 5. Цільові конкретні завдання для автоматизації.

Автоматизація надає можливості для швидкого вдосконалення та оптимізації шляхом усунення вузьких місць, спричинених вручну, вирішення проблем повторюваності та усунення неефективності. Визначте, які грошові та часові ресурси доступні для інвестування в програмне забезпечення для автоматизації системи управління бізнес-процесами і чи існують необхідні інструменти в організації.

#### 6. Перевірте початкові цілі плану редизайну процесу.

Будьте впевнені, що модернізація процесів відповідатиме встановленим бізнес-цілям і суттєво вплине на ефективність, економію ресурсів і рентабельність інвестицій. Програмне забезпечення для моделювання бізнес-процесів може допомогти виміряти вплив і надати рекомендації щодо того, де можна покращити процес, поки він ще знаходиться на пілотній стадії.

#### 8. Постійно вдосконалюйте та контролюйте.

Після повного впровадження змін у систему управління бізнес-процесами виміряйте ефективність і результативність. Зі зміною ринкових умов і бізнес-операцій змінюються і бізнес-процеси. Таким чином, кожен бізнес-процес потребує постійної оцінки та моніторингу, щоб переконатися, що він забезпечує більшу цінність порівняно зі старим процесом [53].

Щоб краще зрозуміти та покращити власну діяльність, підприємства впроваджують різноманітні ініціативи пов'язані з системою управління бізнес-процесами, яка б оптимізувала робочі процеси, підвищувала загальну продуктивність, зменшувала ризики, знижувала витрати та підвищувала гнучкість.

Впровадження ефективної системи управління бізнес-процесами може приймати різні форми, починаючи від глибокого аналізу операцій до формального відображення бізнес-процесів, розгортаючи комплексний набір інструментів та можливостей.

Покращений процес, у свою чергу, може означати різні речі для різних зацікавлених сторін, залежно від структури винагороди, статусу та бізнес-метрик.

Щоб максимізувати переваги ініціативи впровадження ефективної системи управління бізнес-процесами, необхідно вирішити кілька проблем, які стосуються корпоративної культури, стилю управління, можливості тестування, технологій, ринкових тенденції та комунікацій [48].

Основні перешкоди в запровадженні ефективної системи управління бізнес-процесами:

1. Відсутність зацікавленості та підтримки керівників.

Система управління бізнес-процесами вимагає такої ж зміни корпоративної культури, як і планове впровадження технологій. Співробітники можуть чинити опір ініціативам BPM, якщо вважають, що це може коштувати їм роботи, статусу зайнятості або можливості просування по службі.

2. Нечіткі цілі та завдання бізнесу.

Компанії іноді можуть підходити до ініціатив управління бізнес-процесами зі змішаними та суперечливими цілями. Незважаючи на важливість автоматизації процесів багатьом організаціям не вдається спочатку створити комплексну стратегію управління бізнес-процесами. Проектні команди BPM повинні уточнити, чи є метою постійне вдосконалення чи реінжиніринг процесів. Також найкраще включити IT-команди та бізнес-команди під час створення дорожньої карти для запуску та впровадження проектів із вдосконалення бізнес-процесів.

### 3. Невідповідна інфраструктура тестування.

Бізнес-процес охоплює кілька людей і відділів, включаючи ІТ, фінанси та безпеку. Часто бізнес-користувачі використовують інструмент BPM для автоматизації певних процесів, але не проходять процес тестування перед впровадженням робочого процесу або етапів обробки даних. Відсутність тестування продуктивності може призвести до збоїв у процесах, непередбачених помилок, збоїв у роботі та нових ризиків для безпеки. Плануючи впровадження системи BPM, компаніям необхідно враховувати проміжне середовище, засоби контролю безпеки та доступні автоматизовані інструменти тестування для вимірювання ефективності процесу [54].

### 5. Приховані процеси, вразливі до збоїв.

Бізнес-процеси часто будуються з часом, оскільки користувачі знаходять кращі способи вирішення незначних проблем. Ця поступова еволюція призводить до прихованих процесів, які не були чітко ідентифіковані та можуть зламатися, коли люди залишають компанію, переходять на інші посади або змінюються інші обставини.

### 6. Погана видимість процесу та відстеження.

Коли бізнес-процеси охоплюють багато ІТ-систем і груп людей, зазвичай виникають проблеми з видимістю та відстеженням. Ці проблеми можуть ускладнити визначення того, коли процес передбачає надмірні численні взаємні обміни, особливо із зовнішніми сторонами, такими як постачальники, підрядники та агенти.

Наприклад, щоб гарантувати, що постачальники мають оновлені сертифікати, критично важливі документи потрібно надсилати, переглядати, приймати та інтегрувати у внутрішні системи, створюючи ланцюжки зв'язку, які важко відстежити. Найкращий спосіб вирішити проблеми видимості та відстеження – це розробити модель бізнес-даних з урахуванням зовнішніх сторін.

### 7. Негнучкі сторонні контракти та стимули.



Підприємства повинні усвідомлювати, як існуючі договірні угоди та структури стимулів можуть перешкоджати ініціативам BPM. Компанії, які працюють по одному додатку за контрактом, мають проблеми з системою управління бізнес-процесами. Бюджетна модель, яка закріплена за фіксованою ціною та графіком доставки, наприклад, може перешкодити новим можливостям знизити витрати та підвищити ефективність процесу [54].

Отже, систему управління бізнес-процесами потрібно постійно вжосконалювати та оптимізувати, тому що вона розширює сферу автоматизації процесів, дає змогу відобразити їх продуктивність та забезпечити постійний моніторинг відносно обраних ключових показників ефективності, забезпечує можливість виявлення та усунення надмірності даних і вузьких місць, сприяє зменшенню ризику та дає змогу візуалізації фактичної ефективності процесу.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Сучасна динаміка розвитку ринку товарів та послуг, низький обсяг проведення інновацій на підприємствах, що веде до зниження конкурентоспроможності продукції, зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління процесами.

Система управління бізнес-процесами вже довела свою ефективність, і в даний час багато компаній шукають можливості її вдосконаленням.

Варто виділити основні методи вдосконалення системи управління бізнес-процесами: FAST метод, японська парадигма «Кайдзен», бенчмаркінг, концепція «6 сигм», безперервний менеджмент бізнес-процесів, перепроєктування, реінжиніринг.

Усі ці методи спрямовані на оптимізацію та покращення системи управління бізнес-процесами. Оптимізація бізнес-процесів є дієвим інструментом забезпечення ефективної діяльності підприємств, вона допомагає реалізувати його потенціал, сприяє збільшенню прибутку, зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуги, з метою їх відповідності потребам клієнтів і споживачів.

Також, однією з найпопулярніших сучасних методик оцінки функціонування системи управління бізнес-процесами є КРІ або ж ключові показники ефективності.

Використання якісно розробленої системи показників бізнес-процесів є запорукою успішного запровадження процесного підходу в діяльність будь-якого підприємства чи організації. Система показників дозволить визначити ефективність або неефективність перебігу процесів, вкаже на низьку результативність і сприятиме швидкому вирішенню проблемних питань в саме тій частині процесу, де це необхідно.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного у дипломній роботі дослідження, можна зробити висновки, що зводяться до наступного:

Процесний підхід в управлінні виділяє бізнес-процеси, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця. Взаємозв'язки всередині підприємства базуються не на виокремленні певних підрозділів, що виконують визначені функції, а на виокремленні наскрізних процесів, які визначаються цілями і задачами діяльності підприємства.

Процесний підхід орієнтований, у першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями виконання яких, є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів.

Бізнес-процес складається з сукупності різноманітних бізнес-операцій, які беруть початок з одного входу, а закінчуються створенням кінцевого продукту, який безпосередньо задовольняє певну потребу споживача.

На підприємстві виділяють такі види бізнес-процесів: основні, забезпечуючі (допоміжні), процеси управління, процеси розвитку.

Будь-яка організація, яка орієнтується на процесний підхід, крім ідентифікації бізнес-процесів, займається їх описом та моделюванням.

Опис та моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці. Найпоширенішими мовами моделювання бізнес-процесів є: UML, ARIS, IDEF та BPMN.

Ефективна система управління бізнес-процесами, як стратегічний елемент діяльності, є головним пріоритетом для досягнення найбільшої результативності підприємства.

Основною метою управління бізнес-процесами є поєднання існуючих процесів з головними цілями організації, відповідно до цього, кожен існуючий на підприємстві бізнес-процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результат від його здійснення приводив організацію до досягнення визначених цілей.

У другому розділі, було проаналізовано систему управління бізнес-процесами Сатанівського консервного заводу, ідентифіковано та зображено бізнес-процес, сформовано бізнес-модель об'єкту дослідження, на базі якої визначено сильні та слабкі сторони організації.

Варто зазначити, що на Сатанівському консервному заводі досліджено: основні, допоміжні та керуючі бізнес-процеси.

До основних бізнес-процесів на Сатанівському консервному заводі можна віднести: постачання сировини, виробництво різних видів консервованої продукції, складання і зберігання товару, реалізація готової продукції.

До допоміжних бізнес-процесів належить: підбір персоналу, матеріально-технічне забезпечення, фінансування, підтримка інфраструктури організації, бухгалтерія, навчання та мотивація персоналу, інформаційне забезпечення, управління запасами.

До керуючих процесів належить: стратегічне управління підприємством (наприклад: стратегія, місія, визначені цілі, тобто все, що визначає та координує напрямки розвитку підприємства).

Бізнес-модель Сатанівського консервного заводу, розроблена на основі бізнес-моделі Остервальдера, яка складається з 9 основних блоків: сегменти споживачів, ціннісна пропозиція, канали збуту, відносини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структура витрат.

Під час аналізу канви об'єкту дослідження були виокремлені сильні та слабкі її сторони.

До сильних сторін варто віднести такі аспекти:

- якісна продукція за відносно низькими цінами;
- орієнтація на споживача;
- наближеність до споживача;
- кваліфікований персонал;
- наявність власних точок збуту продукції (власні фірмові магазини);
- надійні та перевірені постачальники тощо.

До слабких сторін, які підприємство має усунути, належить:

- відсутність оригінального дизайну продукції;
- використання дешевих та простих каналів;
- залежність кількості виготовленої продукції від сезону;
- відсутність сучасної реклами товару тощо.

На Сатанівському консервному заводі система управління бізнес-процесами фокусується на двох основних аспектах: оптимальному використанні ресурсів і підвищенні якості бізнес-процесів, та охоплює такі аспекти:

- зрозуміла і документована стандартизація процесів, що дає можливість швидко підлаштувати їх під мінливі умови зовнішнього середовища в якому функціонує підприємство;
- моніторинг, вимір та аналіз бізнес-процесів;
- застосування інформаційних технологій, що включають в себе моделювання бізнес-процесів та їх оптимізацію.

Доцільно виділити основні складові системи управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства:

- залучення основних ресурсів із зовнішнього середовища;
- перетворення ресурсів у кінцевий продукт для задоволення потреб споживачів;
- передача кінцевого продукту у зовнішнє середовище.

У розділі 3, були розглянуті та запропоновані шляхи удосконалення системи управління бізнес-процесами як елемента стратегічної діяльності підприємства.

Основними методами, які спрямовані на оптимізацію та покращення системи управління бізнес-процесами є:

- FAST метод;
- японська парадигма «Кайдзен»;
- бенчмаркінг;
- концепція «6 сигм»;
- безперервний менеджмент бізнес-процесів;
- перепроєктування;
- реінжиніринг.

Кожен зазначений метод має свої переваги та недоліки, керівник підприємства самостійно аналізує та підбирає шлях удосконалення системи управління бізнес-процесами, який стане у нагоді та буде найбільш ефективним.

Питання підбору правильного методу удосконалення має надзвичайно велику актуальність сьогодні, тому що він несе прямий вплив на продуктивність системи управління бізнес-процесами, а від неї, у свою чергу, залежать такі аспекти як: конкурентоспроможність, результат протікання бізнес-процесів та міра задоволеності кінцевого споживача.

Також, для оцінки функціонування системи управління бізнес-процесами підприємство може використовувати КРІ або ж ключові показники ефективності.

КРІ (ключові показники ефективності) – показники діяльності, які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних цілей.

КРІ є частиною системи збалансованих показників, в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між метою і показниками для того, щоб бачити закономірності і взаємні чинники впливу – залежність одних показників (результатів діяльності) від інших.

Основою успішного впровадження процесного підходу слугує розроблена система ключових показників, адже вона дозволяє відслідкувати ефективність будь-якого бізнес-процесу та одразу побачити його вузькі місця.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. 6 сигм. *Управління підприємством*: веб-сайт. URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia> (дата звернення: 01.08.2022)
2. Business Process Management. *IT enterprise*: веб-сайт. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base> (дата звернення: 14.07.2022)
3. FAST (методика швидкого аналізу). Студопедія: веб-сайт. URL: [https://studopedia.ru/18\\_19152](https://studopedia.ru/18_19152) (дата звернення: 26.07.2022)
4. Бізнес-модель О. Остервальдера, що це таке? веб-сайт. URL: <https://habr.com/ru/company/productstar> (дата звернення: 22.07.2022)
5. Види процесних КРІ. *EY academy Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://eyacademyukraine.com/column/kpi> (дата звернення: 02.08.2022)
6. Вилкова Л. О., Таратухина В. В. Менеджмент процесів: навч. посіб. Москва. 2007. 384 с.
7. Гадецька З. М. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op=1&z> (дата звернення: 04.07.2022)
8. Гарнов А. П., Хлевна В. А., Мильник А. В. Економіка підприємництва: підручник. Москва: Університетська книга, 2019. 303 с. URL: <https://stud.com.ua/37080/економіка> (дата звернення: 03.07.2022)
9. Гончарук І. В. Підходи до формування ланцюга цінності товару в сучасній економічній системі. *Ефективна економіка*. 2013. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 28.06.2022)
10. Долганова О. В. Моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. Москва. 2017. 276 с.
11. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2019](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2019) (дата звернення: 16.07.2022)

12. Еволюція концепцій удосконалення бізнес-процесів. *Anton Piskun PRO*: веб-сайт. URL: <https://www.antonpiskun.pro> (дата звернення: 29.07.2022)
13. Enterprise Business Process Management. *Esko*: веб-сайт. URL: <https://www.esko.com> (дата звернення 17.09.22)
14. Єфременко Т. М., Кроснокутська Ю. В. Реінжинірінг бізнес-процесів: Конспект лекцій. Харків. 2019. 98 с.
15. Ільченко Н. Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. URL: <https://cyberleninka.ua> (дата звернення: 25.07.2022)
16. Інформація про підприємство Сатанівський консервний завод. *META підприємства (основна база)*. веб-сайт. URL: <http://bg.meta.ua/> (дата звернення: 19.07.2022)
17. Кайдзен безперервне поліпшення по японськи. *Спілка автоматизаторів бізнесу*: веб-сайт. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs> (дата звернення: 29.07.2022)
18. Кайдзен і Total Quality Management. *WS Blog*: веб-сайт. URL: <https://worksection.com/blog/kaizen.html> (дата звернення: 29.07.2022)
19. Канва бізнес-моделі. Вікіпедія: веб-сайт. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 21.07.2022)
20. Карпенко Н. В. Бенчмаркінг бізнес-процесів на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. 2007. Вип. 4. С. 138–145.
21. Концепція 6 сигм. *E-executive*: веб-сайт. URL: <https://www.e-executive.ru> (дата звернення: 30.07.2022)
22. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16931> (дата звернення: 18.07.2022)



23. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Методи поліпшення бізнес-процесів. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. № 20. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua> (дата звернення: 26.07.2022)
24. Лизанець А. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка*. 2018. Вип. 2. С. 54–59.
25. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream> (дата звернення: 01.07.2022)
26. Луцька Т. В. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. *Економіка АПК*. 2011. № 4. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 01.08.2022)
27. Міхєєнко К. С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2013. № 6. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 02.08.2022)
28. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне, 2014. 156 с.
29. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. Вип. 2. С. 104–110.
30. Опис бізнес-процесів. Агенція з опису та оптимізації бізнес-процесів: веб-сайт. URL: <https://manageable.com.ua> (дата звернення: 23.07.2022)
31. Оптимізація бізнес-процесів бізнес-моделі підприємства: *Економіка*: веб-сайт. URL: <https://www.stud24.ru/economics> (дата звернення: 25.06.2022)
32. Переваги та недоліки UML нотації в бізнес-моделюванні. *Блог про бізнес-процеси та BPMN*: веб-сайт. URL: <https://bpmn.pro/process/uml> (дата звернення: 10.07.2022)

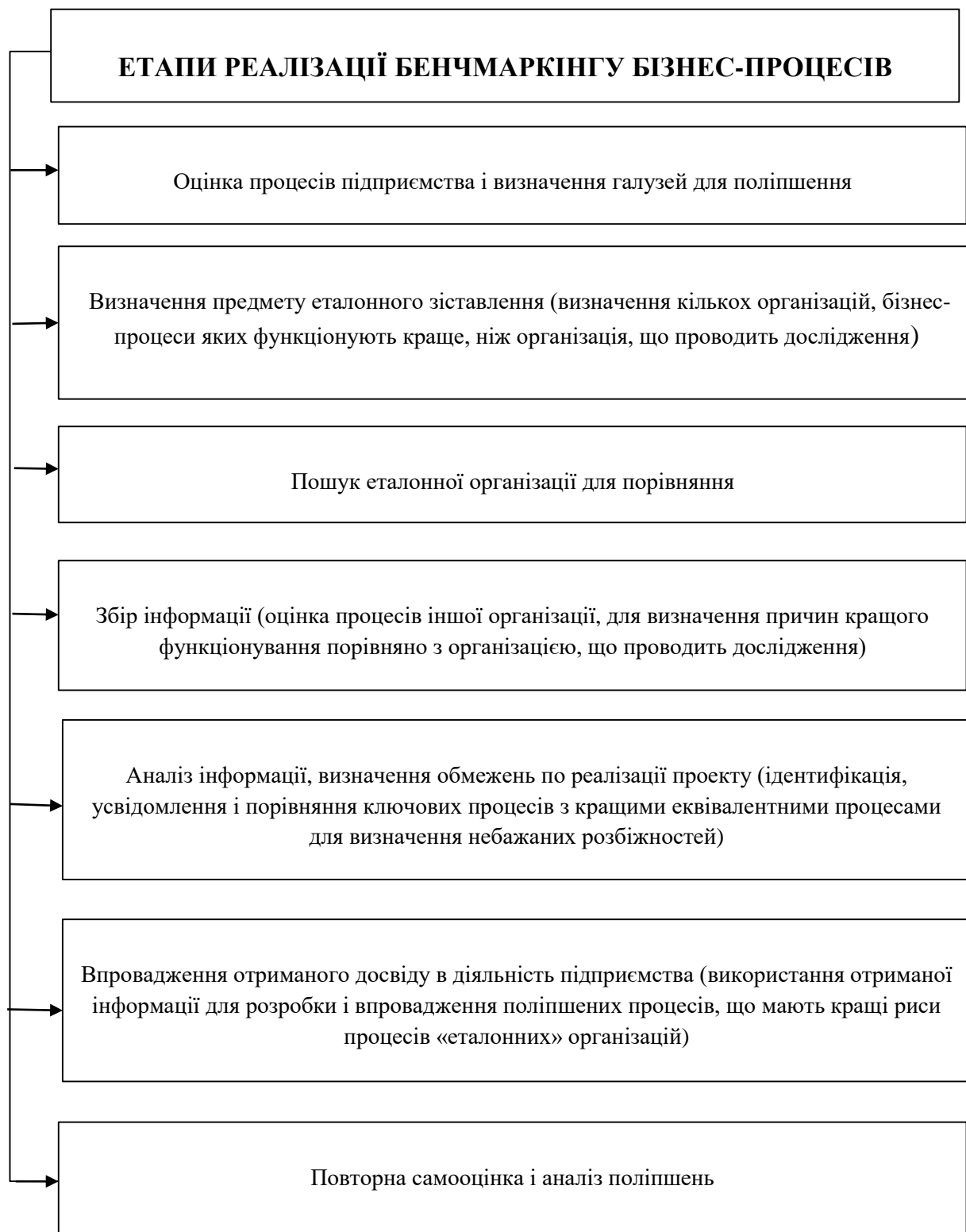
33. Продіус О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journals/19> (дата звернення 28.07.2022)
34. Репін В. В. Бізнес-процеси: побудова, аналіз та регламентування. *Стандарти та якість. Сер. Ділове довершення*. 2007. С. 240.
35. Савельєва Є. В., Чеботар С. І., Штефаніч Д. А. Новітній маркетинг: навч. посіб. Київ, 2008. 420 с.
36. Сатанівський консервний завод: робота на перспективу. *Хмельницька обласна адміністрація: веб-сайт*. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/?p=7791> (дата звернення: 19.07.2022)
37. Силкіна Ю. О. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами. *Молодий вчений*. 2019. № 5. URL: <https://www.molodyivchenyi.ua> (дата звернення: 24.07.2022)
38. Сіменко І. В., Косова Т. Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ, 2013. 384 с.
39. Соломенко О. Є. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. Вип. 35. С. 230–234.
40. ТДВ Сатанівський консервний завод. *Офіційний сайт підприємства: веб-сайт*. URL: [https://vashakonserva.com.ua/ua/about\\_us](https://vashakonserva.com.ua/ua/about_us) (дата звернення: 20.07.2022)
41. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дубук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. Київ, 2012. 296 с.
42. Тоцький В. І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посіб. Київ, 2005. 247 с.
43. Тур О. В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018) (дата звернення: 18.07.2022)

44. Управління бізнес-процесами. Сайт про бізнес: веб-сайт URL: <https://biznesua.com.ua> (дата звернення: 17.07.2022)
45. Урба С. І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Львівського університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 51. С. 215–221.
46. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 02.08.2022)
47. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: поняття, класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Сер. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. Вип. 769. С. 125–131
48. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес процесів: навч. посіб. Київ, 2012. 487 с.
49. Що таке BPMN? Короткий огляд нотації для моделювання бізнес-процесів. *AOinform*: веб-сайт. URL: <https://www.aoinform.com/news> (дата звернення: 12.07.2022)
50. Що таке бізнес-процеси та як їх описувати? *Бізнес ДІЯ*: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook> (дата звернення: 08.07.2022)
51. Що таке управління бізнес-процесами або BPM. *Happyfox*: веб-сайт. URL: <https://www.happyfox.com> (дата звернення 15.09.22)
52. Як управління корпоративними бізнес-процесами може призвести компанію до успіху. *Kissflow*: веб-сайт. URL: <https://kissflow.com/workflow/bpm> (дата звернення 10.09.22)
53. Як вдосконалювати та оптимізувати управління бізнес-процесами? *Techtarget*: веб-сайт. URL: <https://www.techtarget.com> (дата звернення 19.09.22)

54. Яким чином усунути основні проблеми управління бізнес-процесами?

*Techtarget*: веб-сайт. URL: <https://www.techtarget.com> (дата звернення 20.09.22)

## ДОДАТОК А



## ДОДАТОК Б

<b>Показник</b>	<b>Концепція «Кайдзен»</b>	<b>Менеджмент західних країн</b>
<i>Орієнтація</i>	Процес	Результат
<i>Розвиток</i>	Поступовий, що проявляється згодом, іноді застосування інновацій	Стрибокподібний, виключно за рахунок інновацій
<i>Ресурси</i>	Бережне та раціональне використання ресурсів	Нераціональне використання ресурсів, дія правила: «Поки є прибуток, немає сенсу оптимізувати витрати»
<i>Відносини в колективі</i>	Взаємодопомога, підтримка, обмін знаннями	Індивідуалізм, конкуренція між співробітниками і підрозділами
<i>Керівництво</i>	Лідер, наділений авторитетом та досвідом	Начальник (директор) наділений владою
<i>Найкращі умови для застосування концепції</i>	Повільний ріст економіки при умові дефіциту ресурсів	Економічний бум, надлишок ресурсів
<i>Перспектива</i>	Довгострокова	Короткострокова

## ДОДАТОК В

<i>Прибуток</i>	Необхідно аналізувати як валову, так і чисту норму прибутку, для кращого розуміння успішності діяльності компанії.
<i>Вартість</i>	Вимірник ефективності витрат, який використовують для визначення політики управління витратами.
<i>Дохід проти цілі</i>	Це порівняння між фактичним доходом та прогнозованим доходом. Аналіз розбіжностей між цими двома показниками допоможуть визначити, як працює компанія в напрямку досягнення поставлених цілей.
<i>Вартість проданих товарів</i>	Обчисливши всі виробничі витрати на продукт, який продає компанія, можна отримати інформацію про те, як повинна виглядати марка товару.
<i>День продажів</i>	Показник, який показує кількість днів за які компанія збирає дебіторську заборгованість. Визначається шляхом поділу дебіторської заборгованості на кількість загальних кредитних продажів помножену на кількість днів (період, який аналізується).
<i>Продажі за регіонами</i>	Аналіз продажів у регіональному розрізі дає змогу визначити найбільш успішні та розробити план заходів для тих, які відстають від поставлених цілей.
<i>Витрати проти бюджету</i>	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом дасть змогу створити ефективніший бюджет компанії в майбутньому
<i>Ціннісна вартість клієнта</i>	Допомагає переглянути ефект, який отримує компанія від довготривалих відносин із клієнтами.

<p><i>Вартість придбання клієнта</i></p>	<p>Це розподіл загальних витрат на залучення нових клієнтів відповідно до різних часових рамок. Це однині з найважливіших показників електронної комерції, оскільки за його допомогою можна оцінити економічну ефективність маркетингових кампаній.</p>
<p><i>Задоволеність клієнтів</i></p>	<p>Показник задоволеності клієнтів та відсоток клієнтів, які повторюють покупку (також часто використовується в електронній комерції).</p>
<p><i>Чистий показник промоутера</i></p>	<p>Щоб визначити NPS, щоквартально клієнти проходять опитування, щоб побачити, наскільки ймовірно, що вони порекомендують продукцію компанії.</p>
<p><i>Кількість клієнтів</i></p>	<p>За допомогою даного показника керівництво компанії може зрозуміти, чи продукція компанії задовольняє чи не задовольняє потреби клієнтів.</p>
<p><i>Підтримка клієнтів з допомогою запитів</i></p>	<p>Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення допоможе створити найкращий відділ обслуговування клієнтів у галузі.</p>
<p><i>Відсоток дефектної продукції</i></p>	<p>Візьміть кількість несправних одиниць і поділіть їх на загальну кількість одиниць, вироблених у часовий період, який ви вивчаєте. Це дасть вам відсоток бракованої продукції. Ясна річ, чим нижче ви можете отримати це число, тим краще</p>
<p><i>Загальний показник ефективності</i></p>	<p>Ефективність може бути виміряна по-різному в кожній галузі. Ефективність виробничої компанії, може бути виміряна як кількість одиниць вироблених щогодини.</p>
<p><i>Коефіцієнт обороту працівників</i></p>	<p>Кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників.</p>



<i>Відсоток відповідей на відкриті позиції</i>	Відсоток кваліфікованих претендентів, які подають заявки на відкриті вакансії компанії.
<i>Задоволеність працівників</i>	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для здоров'я компанії.

## ДОДАТОК Г

<i>Показники</i>	<i>Визначення</i>	<i>Технічний вид</i>	<i>Часовий вид</i>	<i>Вартісний вид</i>
<i>Результативність процесу</i>	Параметри, що характеризують результат процесу	Обсяг виробництва, од.	Відсоток виробничих замовлень виконаних в срок	Собівартість виготовленої продукції із зазначенням статей витрат
<i>Ефективність процесу</i>	Параметри, що характеризують співвідношення між досягнутим результатом та використаними для цього ресурсами	Обсяг виробництва од./кількість працівників; Відсоток завантаження виробничих потужностей	Середній час виробництва од. продукції або партії	Обсяг виробництва дол./кількість працівників
<i>Продукт процесу</i>	Параметри продукту процесу	Відсоток придатної продукції, відсоток гарантійних випадків через брак продукції	Термін придатності або термін служби	Собівартість од. дол. Собівартість од./Ціна од., витрати на брак/собіварт. виготовленої продукції
<i>Задоволеність клієнта</i>	Параметри задоволеності клієнта	Число скарг, рекламаций, середній бал за підсумками анкетування користувачів		Відсоток вартості реклами від собівартості або доходу виготовленої продукції

## ДОДАТОК Д

## Інформація про досліджуване підприємство

Скорочена назва:	ВАТ "Сатанівський консервний завод"
ЄДРПОУ:	05529662
Юридична адреса:	32034, Хмельницька обл., Городоцький р-н, смт. Сатанів, вул. Заводська, 31
Зареєстрований:	Городоцька районна державна адміністрація Хмельницької області, 11.10.1995
КОАТУУ:	6821255500 (САТАНІВ р-н)
Галузева належність (1):	
Галузева належність (2):	
Галузева належність (3):	
Керівник:	Гуменний Віктор Володимирович, Голова правління , тел.: 0385142852
Контактна особа:	Самборська Людмила Дмитрівна, тел.: 0385142852
Електронна поштова адреса:	vatsatkons@atrep.com.ua

## Інформація про державну реєстрацію досліджуваного підприємства

Серія і номер свідоцтва	16651200000000093
Дата державної реєстрації	11.10.1995
Орган, що видав свідоцтво	Городоцька райдержадміністрація
Зареєстрований статутний капітал (грн.)	131810
Сплачений статутний капітал (грн.)	131810

## ДОДАТОК Е

## Інформація про володіння посадовими особами досліджуваного підприємства акціями

Посада	Прізвище, ім'я, по батькові посадової особи	Паспортні дані фізичної особи (серія, номер, дата видачі, орган, який видав)* або ідентифікаційний код за ЄДРПОУ юридичної особи	Дата внесення до реєстру	Кількість акцій (штук)	Від загальної кількості акцій (у відсотках)	Кількість за видами акцій			
						прості іменні	прості на пред'явника	привілейовані іменні	привілейовані на пред'явника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Член правління	Поробок Ірина Володимирівна	МЕ 478130 08.10.2004 Диснянським РУ ГУ МВСУ в м. Києві	03.09.2001	48000	9.1	48000	0	0	0
Голова ревізійної комісії	Крицишин Валентин Карлович	НА 95344422 22.05.2001 Городецьким РВ УМВСУ	30.10.1998	2000	0.38	2000	0	0	0
Член ревізійної комісії	Палібрама Людмила Петрівна	НВ 306885 03.03.2004 Городецьким РВ УМВСУ	30.10.1998	2000	0.38	2000	0	0	0
Член спостережної ради	Груша Ольга Іванівна	НВ 241960 16.01.2003 Городецьким РВ УМВСУ	30.10.1998	2000	0.38	2000	0	0	0
Головний бухгалтер	Самборська Людмила Дмитрівна	НВ 131020 09.08.2002 Городецьким РВ УМВСУ		0	0	0	0	0	0
Член правління	Гуменна Олександра Миколаївна	НА 029810 11.03.1996 Городецьким РВ УМВСУ	30.08.2001	48920	9.28	48920	0	0	0
Член правління	Радзівон Анатолій Григорович	НА 793065 21.12.1999 Красилівським РВ УМВСУ	08.01.2002	30000	5.69	0	0	0	30000
Голова спостережної ради	Гуменний Володимир Мілентійович	НА 135950 06.07.1996 Городецьким РВ УМВСУ	12.09.2001	48293	9.16	0	0	0	0
Член спостережної ради	Лісовик Андрій Володимирович	НВ 514925 13.02.2009 Городецьким РВ УМВСУ	30.01.1998	2000	0.38	0	0	0	2000
Член спостережної ради	Гуменна Віра Григорівна	НА 755423 16.11.1999 Городецьким РВ УМВСУ	14.09.2001	52000	9.86	0	0	0	52000
Голова правління	Гуменний Віктор Володимирович	НА 135821 04.07.1996 Городецьким РВ УМВСУ	10.09.2001	52000	9.8627	0	0	0	0
Член правління	Ряднов Едуард Сергійович	НВ 398212 17.01.2006 Городецьким РВ УМВСУ	30.10.1998	2000	0.38	2000	0	0	0
<b>Усього</b>				289213	54.8527	104920	0	0	84000