

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та
управління Кафедра
менеджменту**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна(денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»

здобувача: Єлизарова Владислава Ігоровича



Науковий керівник: к.е.н., проф.. Шершньова Зоя Євгенівна



**Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації здобувачів
вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Олена ШАТІЛОВА



«14» лютого 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

Михайло САГАЙДАК



«14» лютого 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Єлизарову Владиславу Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління якістю бізнес-процесів підприємства»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах – ТОВ «Будівельний двір»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико - методичні основи управління якістю бізнес – процесів на підприємстві
Розділ 2	Аналіз управління якістю бізнес – процесів у ТОВ «Будівельний двір» та шляхи його удосконалення»
Об'єкт дослідження:	Система управління бізнес – організацією (підприємством)

Предмет дослідження:	Теоретичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесами підприємства
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі усебічного дослідження управління якістю бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» запропонувати напрямки підвищення ефективності функціонування та розвитку підсистеми управління якістю бізнес - процесів

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 На основі вивчення науково – методичної літератури визначити місце та роль управління якістю бізнес – процесів у БО різних типів БО, проаналізувати основні визначення та класифікацію бізнес - процесів БО як об’єктів управління, навести фактори, що впливають на формування рівня якості управління бізнес - процесів у

Викласти основні підходи та методи дослідження бізнес - процесів у БО, акцентувати увагу на методах визначення оцінки рівня якості бізнес - процесів, вибрати відповідні показники, що відображають специфіку бізнесу, методи дослідження внутрішніх нормативних документів,, які регулюють діяльність системи управління у яких закріплюються елементи управління якістю у БО загалом та бізнес – процесів - окремо

Вивчити нормативну базу, що регулює систему управління якістю в Україні, та дослідити стандарти ISO, що регулюють діяльність БО, зібрати проаналізувати досвід успішних БО з управління якістю бізнес - процесів, визначити учасників процесів удосконалення бізнес – процесів та та підвищення їх якості, визначити наслідки цих процесів на варіанти будови підсистеми управління якістю бізнес – процесів у БО

У розділі 2 Навести загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Будівельний двір» з використанням офіційної звітності БО та власних досліджень на основі обраних у I розділі КБР підходів з акцентом на ідентифікацію наявних на підприємстві елементів системи управління якістю бізнес - процесів.

Дослідити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на рівень якості бізнес – процесів у БО – об’єкті аналізу з використанням відповідних моделей та методів, що розглянуті у I розділі роботи, розробити попередні пропозиції удосконалення системи управління

На основі результатів досліджень, проведених у попередніх розділах КБР, розрахунково обґрунтувати варіанти заходів для удосконалення підсистеми управління якістю бізнес - процесів. Основну увагу приділити впровадженню відповідної «складової» у систему управління ТОВ «Будівельний двір», розробити відповідні алгоритми планування та відповідні планові та організаційні документи

**Завдання
підготував
науковий керівник**



(підпис)

Шершньова З.Є.

«16» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Єлизаров В.І.

«16» лютого 2023 р.

Р е ф е р а т

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінку, 12 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 32 найменувань, 17 додатків

«Управління якістю бізнес-процесів підприємства»

Мета кваліфікаційної роботи. На основі усебічного дослідження управління якістю бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» запропонувати напрямки підвищення ефективності функціонування та розвитку підсистеми управління якістю бізнес - процесів.

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні *завдання*:

- дослідити місце та роль управління якістю бізнес – процесів підприємства;
- розкрити основні підходи та методи дослідження бізнес - процесів підприємства;
- охарактеризувати методи та інструменти підвищення якості бізнес-процесів підприємства;
- навести характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Будівельний двір»;
- здійснити аналіз управління бізнес-процесами на ТОВ «Будівельний двір»;
- запропонувати шляхи вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір».

Об'єктом дослідження є система управління бізнес – організацією (підприємством).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів підприємства.

При проведенні даного дослідження використані наступні *методи* наукового пізнання: абстрактно-логічний метод; системний аналіз;

спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки.

Інформаційною базою даного дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі теорії управління бізнес-процесами, менеджменту, системи управління якістю, дані Державної служби статистики, Інтернет-ресурси, звітність ТОВ «Будівельний двір».

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданнями, поставленими і вирішеними в процесі дослідження, складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає __ сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить __ таблицю, __ рисунків та __ додатків. Список використаних джерел включає __ найменування і викладений на __ сторінках.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023

Ключові слова : управління якістю, бізнес-процес, бізнес-організація, шляхи вдосконалення, аналі

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління, спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»
Єлизарова Владислава Ігоровича
на тему: «Управління якістю бізнес-процесів підприємства
(виконану на матеріалах ТОВ «Будівельний двір»)

Проблематика удосконалення управління у бізнес – процесами в БО України продовжує бути актуальною темою. Наявність досить значного інструментарію організаційного аналізу та проектування стикається з не завжди вдалим його використанням, що пояснюється, з одного боку, низьким рівнем знань керівників і власників про методичні прийоми та методи ефективної побудови бізнес - процесів БО а з іншого - невмінням застосувати практичні інструменти діагностики роботи окремих підприємств з метою завчасного виявлення застарілих елементів системи та розробки відповідних заходів щодо їх удосконалення на основі підвищення якості. У зв'язку з цим треба визнати актуальність та практичну цінність обраної п. Єлизаровим В.І. тему дослідження. Вибір теми та розробка плану роботи здійснена автором самостійно. **Логіко-структурний рівень роботи - 10 б.**

І розділ «Теоретико - методичні основи управління якістю бізнес – процесів на підприємстві» присвячений визначенню понятійно – категоріального апарату обраної теми, характеристиці методів аналізу та проектування бізнес - процесів, досвіду їх обґрунтування та здійснення на підприємствах різного типу. Залучений перелік джерел дозволив закласти певну теоретичну базу КБР. **Рівень пошукової глибини: 8 б. Теоретико-методичний рівень роботи: 8 б.**

У II розділі КБР «Аналіз управління якістю бізнес – процесів на ТОВ«Будівельний двір» та шляхи його удосконалення для аналізу ситуації на підприємстві – об'єкті аналізу залучена інформація та певні звітні матеріали підприємства. Незважаючи на обмеженість проведеного аналізу (особливо – системи управління підприємства), автору вдалося охарактеризувати діяльність об'єкта аналізу. У КБР певним чином доведена необхідність формування відповідних заходів. Запропоновано порядок розробки заходів з удосконалення бізнес - процесів. Разом з тим, слід зробити деякі зауваження.

1. У I розділі КБР в основному надані визначення, що запозичені з різних інформаційних джерел. Доцільно було б більше уваги приділити авторській критиці існуючих в обраній проблематиці підходів, в тому числі й різних алгоритмів формування та підвищення якості бізнес – процесів.
2. Уточнюючих коментарів потребують наведений склад, характеристика та критичний аналіз обраних для розгляду моделей та методів для ідентифікації проблем у системі управління бізнес - процесами, з урахуванням галузевих особливостей організації, підходи щодо їх вибору для конкретного підприємства.
3. У II розділі КБР більш глибокого аналізу потребує фінансово – економічний та організаційний аналіз діяльності БО – об'єкта дослідження, а також акцентування уваги щодо визначення досягнутого рівня якості бізнес-процесів: не здійснена оцінка проблем підвищення якості основних та допоміжних бізнес – процесів для подальшого висновку про часові характеристики заходів щодо їх усунення..
4. Запропоновані заходи у КБР мають недостатньо обґрунтований характер. Не наведені результати розрахунків щодо чисельності персоналу, витрат часу та грошей на розробку заходів щодо впровадження елементів управління якістю бізнес - процесів, не визначено виконавців цього процесу, не проаналізовано готовність менеджменту організації до зазначеного виду діяльності. Більшого обґрунтування потребує визначення джерел фінансування пропозицій. Не показаний вплив пропозицій на зміну систем її управління ТОВ«Будівельний двір» для реалізації зазначеного підходу на постійній основі..

Діагностично-конструктивний рівень роботи: 8

В роботі мають місце помилки в оформленні, лексичного та редакційного характеру. Рівень наукової етики: 8 б.

Слід зазначити, що здобувачем не завжди виконувався графік виконання КБР. Організаційний рівень проведення дослідження: 6 б.

Кількість балів за КБР: 48 балів

Змістовні характеристики КБР та їх кількісна оцінка дозволяють стверджувати, здобути п. Єлизаровим В.І., компетенції щодо підвищення якості бізнес – процесів на підприємстві в цілому відповідають вимогам ОПП «Менеджмент бізнес-організацій». Робота може бути рекомендована до захисту, здобувачеві є усі підстави присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.



Науковий керівник

к.е.н., проф.. Шершньова З.Є.

«22» травня 2023 р.

Рецензія
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача вищої освіти
Єлизарова Владислава Ігоровича

на тему «**Управління якістю бізнес-процесів підприємства**»

Актуальність теми. Українська економіка переживає процес інтеграції та трансформації, жорстка конкуренція, високий тиск кризових факторів, вкрай непередбачувані зміни зовнішнього середовища вимагають від українських компаній постійного пошуку нових та більш ефективних методів управління. Новий метод управління має бути спрямований на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну роботу підприємства у стратегічній перспективі. Одним із найбільш проблемних напрямків є завдання переорієнтації підприємств на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розробка класифікацій і концепцій, що вдосконалюють управління бізнес-процесами на підприємствах, дає можливість знайти шляхи оптимізації їх діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Оформлення кваліфікаційної роботи здійснено за методичними рекомендаціями. У цілому кваліфікаційна робота відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, ґрунтується на проведенні власних досліджень з використанням публічної звітності та інших матеріалів і заслуговує високої позитивної оцінки.

Зауваження. Деякі положення кваліфікаційної роботи потребують деталізації і обґрунтування основних результатів дослідження у висновках, прогнозуванні тенденцій діяльності підприємства при реалізації запропонованих заходів. Однак, висловлені зауваження не знижують загальної цінності проведеного дослідження.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи визначається в результатах дослідження, що застосовувалися для оцінювання, аналізу та виявлення основних напрямків підвищення управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Загальна оцінка професійних компетентностей здобувача та рівня якості кваліфікаційної роботи і рекомендація її до захисту. Рівень якості кваліфікаційної роботи високий. Рекомендовано до захисту

ТОВ “DUVAL COMPANY” Менеджер
(управитель) в оптовій торгівлі
Комісаренко Олена Олександрівна



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1. Місце та роль управління якістю бізнес – процесів на підприємстві.....	5
1.2. Основні підходи та методи дослідження якості бізнес - процесів підприємства.....	12
1.3. Методи та інструменти підвищення якості бізнес-процесів підприємства	22
РОЗДІЛ 2	30
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «Будівельний двір» ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	30
2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Будівельний двір».....	30
2.2 Аналіз управління бізнес-процесами на ТОВ «Будівельний двір».....	36
2.3. Шляхи вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір».....	50
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність дослідження. Українська економіка переживає процес інтеграції та трансформації, жорстка конкуренція, високий тиск кризових факторів, вкрай непередбачувані зміни зовнішнього середовища вимагають від українських компаній постійного пошуку нових та більш ефективних методів управління. Новий метод управління має бути спрямований на зміцнення конкурентних переваг підприємства на ринку та стабільну роботу підприємства у стратегічній перспективі. Одним із найбільш проблемних напрямків є завдання переорієнтації підприємств на високотехнологічну модель удосконалення та розвитку бізнес-процесів. Розробка класифікацій і концепцій, що вдосконалюють управління бізнес-процесами на підприємствах, дає можливість знайти шляхи оптимізації їх діяльності (економічної ефективності) з урахуванням специфіки управління на перспективу.

Проблеми оптимізації бізнес-процесів як засобів підвищення ефективності діяльності підприємств різних галузей розглядалися такими закордонними і вітчизняними вченими, як: Гурова В.О., Садекова А.І., Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М., Крижановський Є. М., Лизанець А.Г., Роман С.А., Ольшанський О.В., Пістунов І.М., Прохорова В. В., Чобіток В. І., Тігарєва В. А., Ткачук Г. Ю., Тур О. В., Матусевич А. С. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи. На основі усебічного дослідження управління якістю бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» запропонувати напрямки підвищення ефективності функціонування та розвитку підсистеми управління якістю бізнес - процесів.

Відповідно до мети в роботі поставлено та вирішено такі основні **завдання:**

- дослідити місце та роль управління якістю бізнес – процесів підприємства;
- розкрити основні підходи та методи дослідження бізнес - процесів

підприємства;

- охарактеризувати методи та інструменти підвищення якості бізнес-процесів підприємства;

- навести характеристику фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Будівельний двір»;

- здійснити аналіз управління бізнес-процесами на ТОВ «Будівельний двір»;

- запропонувати шляхи вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір».

Об'єктом дослідження є система управління бізнес – організацією (підприємством).

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів підприємства.

При проведенні даного дослідження використані наступні **методи** наукового пізнання: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки.

Інформаційною базою даного дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі теорії управління бізнес-процесами, менеджменту, системи управління якістю, дані Державної служби статистики, Інтернет-ресурси, звітність ТОВ «Будівельний двір».

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданнями, поставленими і вирішеними в процесі дослідження, складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний зміст роботи складає __ сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить __ таблицю, __ рисунків та __додатків. Список використаних джерел включає __ найменування і викладений на __ сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС – ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Місце та роль управління якістю бізнес – процесів на підприємстві

Бізнес-процес це комплекс заходів, сукупність різних видів діяльності спрямованих на створення максимально цінного для споживача продукту або послуги, а також оптимізації роботи компанії в цілому. Для зрозумілої картини бізнес-процеси репрезентують за допомогою блок-схеми бізнес-процесів. За кожним з бізнес-процесів повинен бути закріплений власник або іншими словами відповідальний за нього.

Саме словосполучення «бізнес-процес» набуло активного вживання у мові з початку 90-х років минулого століття засновниками реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммером, Д. Чампі, Т. Девенпортом та ін. Раніше для його визначення використовувався термін «процес» (переважно в системах управління якістю). Існує велика кількість визначень термінів «процес» та «бізнес-процес». Експерти в галузі менеджменту процесів та бізнес-процесів, рідко тлумачать термін «процес» буквально, а частіше творчо перефразують його відповідно до власного бачення, закладаючи у визначення значну суб'єктивну складову. Сформовані підходи до сутності даного поняття наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до сутності поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення поняття	Коментар до визначення
1	2	3
Безугла О. В.	«...це система послідовних, цілеспрямованих та регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу та за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються на виходи, результати процесу, які мають цінність для споживача» [2, с.21]	Використовуване виразу «вид діяльності» означає поле (сферу) бізнесу, що обумовлює некоректність його використання у визначенні

Продовження табл.1.1

1	2	Коментар до визначення
Дубініна В.В.	«...це низка певних, які піддаються виміру завдань, що виконуються людьми та системами, які спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату» [10]	Не виділяється різниця між термінами «бізнес-процес» і «процес»
Костіна О. М.	«...це сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача» [12, с.287]	Використовуване виразу «вид діяльності» означає поле (сферу) бізнесу, що обумовлює некоректність його використання у визначенні
Гурова В.О., Садекова А.І.	«...це будь-яка організована та стійка діяльність усередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами» [4, с.75]	Формально можна віднести до будь-яких процесів, що проходять в організації
Коюда В. О.	«...це логічно впорядкована послідовність операцій, виконання якої спрямоване на досягнення певної мети бізнесу» [13, с.302]	Не виділяється різниця між термінами «бізнес-процес» і «процес»
Крижановський Є. М.	«...це стійка цілеспрямована послідовність виконання функцій, спрямовану створення результату, має цінність споживача» [14, с.36]	Формально можна віднести до будь-яких процесів, що проходять в організації
Пістунов І.М.	«...це ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, у яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з досягнення певних вимірних результатів чи продукції для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів» [24, с.21]	Використовуване виразу «вид діяльності» означає поле (сферу) бізнесу, що обумовлює некоректність його використання у визначенні.
Тігарєва В. А.	«...це господарський процес, що починається з одного або більше входів і закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнту» [27, с.113]	Не виділяється різниця між термінами «бізнес-процес» і «процес»
Тур О. В., Матусевич А. С.	«...згруповані та взаємодіючі функції господарської діяльності або груп продуктів, орієнтовані на конкретного споживача» [29]	Формально можна віднести до будь-яких процесів, що проходять в організації
Прохорова В. В., Чобіток В. І.	«...це потік дій (функцій), що становлять цінність для клієнтів, які переходять від одного виконавця до іншого, а для великих бізнес-процесів від одного структурного підрозділу до іншого» [25, с.279]	

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 4, 10, 12, 13 14, 22, 24, 25, 27, 29]

Аналіз наведених визначень дозволяє виділити ключові елементи категорії «бізнес-процес». До них відносяться «сукупність», «взаємозв'язок»,

«послідовність», «діяльність», «дія», «процедура», «операція», «функція», «вхід», «вихід», «мета», «ресурс», «результат», «цінність» та «споживач». Групує дані елементи в сенсоутворюючі комплекси, які відображають змістовну та сутнісну сторону бізнес-процесу, можна визначити його головні складові:

- «сукупність послідовних взаємозалежних видів діяльності» – цим підкреслюється алгоритм (порядок), регламент у тому здійсненні;
- «трансформує ресурси на «вході» у результати (продукцію, послуги) на «виході»» – тут наголошується на призначенні процесу та його націленості на результат;
- «спрямованих створення споживчої цінності, із задоволення споживачів» – формує орієнтованість клієнта.

Керуючись наведеними вище складовими бізнес-процесу, необхідно виділити два важливі аспекти бізнес-процесу, які є сенсо утворюючими щодо його сутності. По-перше, слід зазначити, що саме «з метою задоволення зовнішнього споживача» це пояснюється тим, що ні результати, ні ресурси не існують всередині бізнес-системи підприємства, вони знаходяться за її межами. Усередині бізнес-системи немає жодних центрів зосередження прибутку, існують лише центри зосередження витрат [13, с.303].

По-друге, необхідно визначити різницю між бізнес-процесами та окремими діями (заходами, процедурами, операціями тощо), що виконуються в рамках бізнес-процесу та орієнтованими на внутрішнього споживача. Так, якщо бізнес-процеси трансформують входи у виходи та орієнтуються на зовнішнього споживача, то процедури (операції) є складовими частинами бізнес-процесу, способами, за допомогою яких бізнес-процеси організовуються у просторі та реалізуються у часі. Це є підтвердженням факту спрямованості бізнес-процесу за межі організації.

Виходячи з усього вищенаведеного, можна визначити «бізнес-процес» як певну дію, на вхід якої надходять один або кілька ресурсів, які обробляються на основі правил персоналом підприємства, комп'ютером або іншим інструментом,

в результаті чого на виході створюється продукт, необхідний споживачеві. Бізнес-процеси дають змогу домагатися більш ефективної діяльності підприємства, тому що акцентують свою увагу на потребах споживачів. Саме тому максимально важливо підвищити значущість бізнес-процесу, щоб ув'язати з ним його численні функції.

Можна виділити наступну класифікацію бізнес-процесів підприємства, що представлена таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

Класифікаційна ознака	Види процесів
Участь у створенні цінності	– основні; – допоміжні; – управлінські
Рівень деталізації	– процеси верхнього рівня; – підпроцеси; – операції.
Характер протікання у часі	– циклічні; – періодичні; – одноразові.
Види робіт, що становлять процес	– перелік процесів, що визначається на підприємстві залежно від особливостей його операційної діяльності та управління
Вид споживача	– процеси для зовнішнього споживача; – процеси для внутрішнього споживача
Характер та споживач цінності	– процеси, що створюють цінність для клієнта; – процеси, що створюють цінність для підприємства; – процеси, що створюють цінність для інших стейкхолдерів; – процеси, які створюють особливу цінність.
Вихід процесу	– виробничі; – торгові; – сервісні; – інформаційні.
Відповідність встановленим параметрам	– типові; – галузеві; – індивідуальні; – конкурентні (внутрішньогалузеві).
Рівень інноваційності	– традиційні; – інноваційні

Джерело: складено за [2, 4, 12, 22, 27]

Однією з найважливіших класифікаційних ознак бізнес-процесів є їх поділ, залежно від участі у створенні цінності. Виділяють основні, допоміжні та управлінські рішення. Основні бізнес-процеси беруть участь у формуванні доданої вартості, лежать на шляху руху продукції (послуги) та відповідають основним етапам його життєвого циклу: від створення до реалізації.

Допоміжні процеси безпосередньо не генерують доданої вартості, а забезпечують здійснення основних процесів. Досить часто вони пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням обладнання тощо.

Управлінські процеси також не беруть безпосередньої участі у створенні доданої вартості, тобто, прямо не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

За рівнем деталізації виділяють процеси верхнього рівня, підпроцеси та операції. Процеси верхнього рівня є досить складною сукупністю взаємозалежних робіт, здійснюваних у певній послідовності, що може бути деталізована на підпроцеси – процеси нижнього рівня, які складаються з окремих операцій.

За характером перебігу у часі виділяють циклічні, періодичні, одноразові. Циклічні бізнес-процеси - процеси, що носять безперервний характер і постійно повторюються на підприємстві. Періодичні бізнес-процеси повторюються іноді з певною періодичністю. Одноразові бізнес-процеси на підприємстві відбуваються одночасно.

Залежно від споживача виділяються бізнес-процеси для зовнішнього та внутрішнього споживача. На зовнішнього споживача – процеси, пов'язані з реалізацією товарів. Переважна більшість бізнес-процесів спрямована на внутрішнього споживача.

Важливою класифікаційною ознакою бізнес-процесів є їх поділ залежно від характеру та споживача цінності. Тому виділяють процеси, що створюють цінність безпосередньо для клієнта та процеси, що генерують цінність для підприємства.

Залежно від виходу процесу торгівлі бізнес-процеси поділяють на виробничі /або операційні (ті, які беруть участь у здійсненні реалізації товарів, як правило, вони містять суттєву «матеріальну складову»); сервісні (результатом якого є надана послуга); інформаційні (результатом якого є інформація).

Вищевказана класифікація бізнес-процесів дозволяє більш оптимально та раціонально ідентифікувати їх особливості та основні характеристики.

Структурна схема організації бізнес-процесу наведена на рис.1.1.

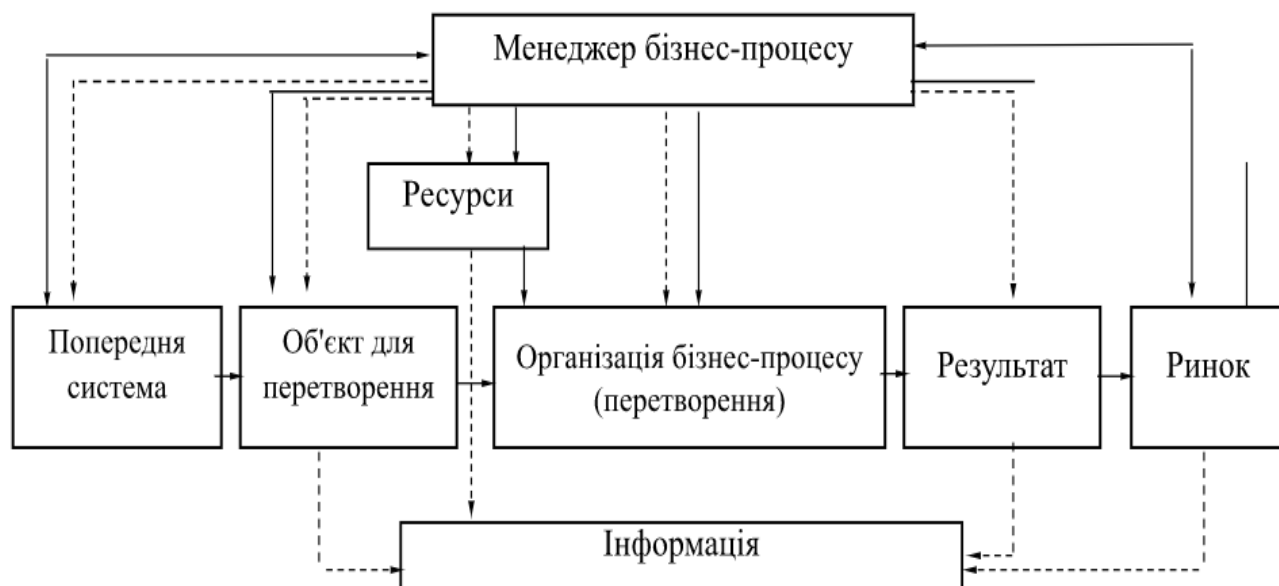


Рисунок 1.1 - Структурна схема організації бізнес-процесу [29]

Щодо поняття «управління якістю», то його слід розуміти як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на сукупність об'єктивно існуючих властивостей предмета (процесу, явища), що характеризує ступінь відповідності встановленим вимогам з метою зміни параметрів його функціонування.

На основі логіки поняття «якість», а також уточненого вище поняття «бізнес-процес», ми можемо сформулювати наступне визначення «управління якістю бізнес-процесу» - це цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт (сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на створення споживчої цінності шляхом трансформації ресурсів на «вході» в результати (продукцію, послуги) на «виході», з метою задоволення зовнішніх клієнтів) з метою зміни параметрів його функціонування відповідно до встановлених вимог.

На якість бізнес-процесів впливають певні чинники. Однак у сучасній економічній літературі немає єдиного методологічного підходу до класифікації факторів, що визначають якість бізнес-процесу. Найбільш відомою класифікацією, з погляду теорії організації [24, с. 43], є розподіл факторів, що впливають на якість бізнес-процесу, за принципом середовища - зовнішнього та внутрішнього. Зовнішнє середовище – це середовище функціонування

економічного суб'єкта, що виникає і існує незалежно від його діяльності і при цьому надає суттєвий вплив на нього. Найсуттєвішими з них є розвиток галузі (для диверсифікованого підприємства – галузей, в яких бере участь відповідна бізнес-організація), наявність доступних know-how, дієвість державного контролю за дотриманням стандартів ISO тощо. На відміну від зовнішнього середовища внутрішнє середовище перебуває у межах організації. Воно надає постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства, визначає умови його роботи та є результатом управлінських рішень. До найсуттєвіших факторів внутрішнього середовища можна віднести рівень кваліфікації менеджерів відносно проектування та підтримки якісного функціонування бізнес-процесів бізнес – процесів, наявність необхідного рівня фінансування, рівень планово – аналітичного супроводження діяльності бізнес-організації тощо. Як правило, до складу середовища включають два великі блоки факторів: фактори прямого впливу (ділове оточення) та фактори непрямой дії (фонове оточення). Прийнято вважати, що до фонового оточення організація може лише пристосовуватися («приймати до відома» або намагатися тими чи іншими способами нейтралізувати його наслідки), цілеспрямовано впливати на фонове оточення організація неспроможна. Проте, як свідчить практика, нині багато організацій мають можливості так чи інакше вплинути на непрямі чинники середовища: на політичні - через лобіювання власних інтересів; технологічні – шляхом активності у проведенні досліджень та розробок, особливо фундаментальних, а також через освоєння унікальних продуктів; соціокультурні (особливо на регіональному та місцевому рівні) - через створення іміджу та корпоративної культури компанії, а також у рамках конкурентної боротьби.

Щодо факторів, що впливають на якість бізнес-процесів в рамках внутрішнього середовища підприємства, то до них належать такі [20, с. 193]:

- структура: організаційна структура, методи управління, кваліфікація та авторитет вищого керівного складу, спеціалізований поділ праці (вертикальний та горизонтальний), цілі, завдання, місія організації, маркетингова політика, організація обліку, дослідження та розробки нових

продуктів;

- персонал: структура, кваліфікаційний та кількісний склад працівників, продуктивність праці, плинність кадрів, кадрова політика;
- операційна система: тип та рівень технологій, що використовуються на різних стадіях створення кінцевого продукту, масштаби, структура, темпи розвитку виробництва (загалом та по окремих стадіях), номенклатура продукції, що випускається, забезпеченість сировиною та матеріалами, рівень запасів, оперативність їх використання, управління матеріально-технічним постачанням, обладнання та ступінь його використання, наявність резервних потужностей, стандартизація та автоматизація виробництва, екологічність процесів виробництва, система контролю якості, наявні патенти, ліцензії, імідж торгових марок, матеріаломісткість, ресурсо- та енергоефективність;
- фінанси: забезпеченість власними фінансовими коштами, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованості, співвідношення довгострокових та короткострокових вкладень та позик та ін.

Отже, бізнес-процесом є організація безперервного ефективного перетворення вхідних ресурсів та умов у результат для виконання завдань, що здійснюється при оптимальних їх співвідношеннях при безпосередній організації управління процесом менеджера з відображенням завершення діяльності та результату за допомогою події. Управління ж бізнес-процесами орієнтоване на отримання якісного результату та якісного обслуговування споживачів.

1.2. Основні підходи та методи дослідження якості бізнес - процесів підприємства

Ефективність компанії залежить від правильного дослідження, аналізу та оцінки якості бізнес-процесів. Люди, які займають керівні посади, зобов'язані тримати руку на пульсі і перебувати в курсі всіх змін на ринку. Схеми, що

ефективно працювали вчора, сьогодні можуть вже не привести до бажаного результату. Дослідження та аналіз якості бізнес-процесів повинен виконуватися регулярно, щоб підприємство не втрачало завойовані позиції.

Дослідження та аналіз якості бізнес-процесів допомагає визначити їх реальну ефективність. Слід подолати інертність мислення. Постійна готовність до оптимізації у сучасних умовах відіграє важливу роль. Основна мета дослідження якості бізнес процесів полягає у розумінні поточної ситуації та знаходження шляхів для її покращення.

Основними причинами дослідження якості бізнес-процесу є відсутність схем робочих процесів компанії, необхідність аналізу окремих дій, документів або даних у конкретному процесі, необхідність виявлення проблемних місць процесу чи процесів діяльності компанії в цілому, необхідність оптимізувати існуючі процеси для отримання найкращої вигоди від їх здійснення [25, с.279].

Можна виділити такі завдання дослідження якості бізнес-процесів:

- підвищення прозорості та збільшення контрольованості;
- оптимізація роботи;
- побудова ефективної організаційної структури (проведення реструктуризації);
- проектування нових напрямків;
- тиражування та масштабування бізнесу;
- використання автоматизації;
- покращення роботи з персоналом;
- підвищення ефективності роботи працівників;
- покращення фінансового стану;
- підвищення ринкової вартості та вихід на нові ринки [28, с.125].

Дослідження та аналіз якості бізнес-процесів можуть виконуватися для вирішення одного або відразу кількох завдань. Не варто забувати, що чим конкретніше визначено мету, тим точнішим буде результат.

Щодо методів дослідження якості бізнес – процесів, то окремо виділяється базове дослідження бізнес-процесів. Воно складається з таких елементів[2, с. 21]:

- дослідження наявних даних, наприклад, кількість повернень

продукції та рекламацій на продукт чи послугу, скарг від клієнтів на якість обслуговування; число некомплектних відвантажень; ступінь дефектності та збереження продукту; кількість позаштатних ситуацій із вимушеним втручанням керівництва та ін.;

- аналіз продуктивності, часу виконання роботи, задіяних у певних бізнес – процесах співробітників;
- порівняльний аналіз показників, що вийшли в динаміку (приклад порівняльного аналізу наведено в Додатку А);
- представлення інформації у вигляді графічних схем для наочності.

Базове дослідження допоможе отримати важливі дані, але цього недостатньо для масштабної роботи. Існує два основних види дослідження якості бізнес-процесів, кожен допомагає вирішувати своє коло завдань.

Якісне дослідження та аналіз якості бізнес процесів ґрунтується на суб'єктивних оцінках. Також для нього використовуються графічні схеми, та використовувані нормативні акти. Можна виділити такі якісні методи дослідження якості бізнес-процесів:

- SWOT-аналіз бізнес-процесу є досить простою та універсальною методикою, яка може використовуватися для аналізу бізнес-процесів. Цей аналіз допомагає визначити зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на розвиток аналізованого об'єкта [8]. Сам аналіз являє собою вивчення факторів по чотирьом напрямкам: сильні сторони (переваги та слабкі сторони), негативні фактори (все, що заважає розвитку та негативно впливає на діяльність), можливості (чинники, що показують потенціал розвитку), загрози (зовнішні чинники, які можуть ускладнити, загальмувати діяльність чи знизити ефективність діяльності). Цей метод добре використовувати компаніям для виставлення пріоритету у розвитку та розуміння факторів, яких варто уникати; (методика наведена у Додатку Б);

- виділення проблем - є досить укрупненим аналізом бізнес-процесу, де за допомогою опитування співробітників виділяються проблемні галузі та дається характеристика виявлених проблем. Такий аналіз дозволяє зрозуміти які саме процеси вимагають докладного аналізу та викликають негатив

співробітників компанії. Після застосування такого методу дослідження зазвичай використовуються інструменти для більш точної ідентифікації проблеми, такі як діаграма причинно-наслідкових зв'язків Ісікави, кругова діаграма проблемного поля, аналіз основних причин (5 чому), деревоподібна діаграма та інші [8] (методика наведена у Додатку В);

- ранжування бізнес-процесів є досить простим методом, що використовується для застосування швидкого дослідження процесів та виставлення пріоритетності для формування розуміння у якому порядку їх слід покращувати. Зазвичай цей метод застосовується на перших стадіях проекту та при швидкому дослідженні діяльності підприємства. При використанні цього методу важливо визначити параметри процесів, що оцінюються, значення параметрів, грамотно проранжувати процеси і прийняти на основі результатів рішення про зміни (методика наведена у Додатку Г);

- дослідження входів/виходів відноситься до першого кроку візуально якісного дослідження графічних схем процесу і передбачає оцінку всіх необхідних/зайвих входів та виходів процесів. Методи візуально якісного дослідження можна використовувати як окремо, так і в сукупності. Визначення елементів, яких не вистачає в процесі, провадиться або фахівцями, які мають досвід у цій сфері та знають найкращі рішення, або за допомогою опитування учасників процесу, що дає менш ефективний результат [8] (методика наведена у Додатку Д);

- дослідження функцій бізнес-процесу є другим кроком візуально якісного дослідження графічних схем процесу та допомагає фахівцю визначити, які функції в процесі відсутні, які функції зайві та які функції дублюються при виконанні процесу. При пошуку зайвих функцій фахівець повинен поставити запитання «що станеться у разі виключення цієї функції з процесу?», а при пошуку дублювання слід вивчити інформацію, яка міститься в документах, дізнатися хто ними користується і які рішення приймаються на їх основі. При застосуванні методу також необхідно не забувати про дослідження процесів, пов'язаних з різними позаштатними ситуаціями та діями у разі їх

настання.(методика наведена у Додатку Ж);

- дослідження та аналіз ресурсів процесу є третім кроком візуально якісного дослідження графічних схем процесу та допомагає визначити недостатні або зайві ресурси процесу, такі як матеріали, комплектуючі, персонал, обладнання, інформаційні ресурси та ін[2, с. 22];

- дослідження стану процесу стосовно типових вимог проводиться з метою оцінки стану бізнес-процесів організації та запровадження системи постійного поліпшення процесів. Для цього методу поки що немає спеціального стандарту, але для нього прийнято використовувати стандарти ISO серії 9001 та 9000, які застосовуються для системи управління якістю та циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act) [9, 10]. При застосуванні методу проводиться регламентація всіх елементів процесу, використовується цикл постійного поліпшення процесу PDCA та проводиться аналіз схеми управління за відхиленнями (планування – виконання – облік – контроль – прийняття рішень) [10]. При використанні методу збирається інформація за стандартом про вимоги до власника процесу, про межі процесу, що регламентують документи, виходи, входи, ресурси та показники процесу. Далі процес аналізується на наявність циклу PDCA, аналізується наявність показників, націлених на планування процесу, показників, які допомагають аналізувати процес, та показників, які допомагають покращувати процес за рахунок змін. І останнім кроком досліджуються наявність функцій циклу управління, що належать до планування, виконання, обліку, контролю та прийняття рішень.(методика наведена у Додатку З);

- дослідження стану процесу стосовно локальних нормативних актів застосовується досить рідко, якщо процес загалом працює ефективно, і керівник учасників процесу відповідально підходить до контролю його виконання. При застосуванні цього методу проводиться аналіз виконуваних функцій процесу та їх відповідності до встановленого регламенту процесу. Результатом дослідження є висновок про те, наскільки відповідально співробітники підходять до встановлених регламентів, формування необхідності проведення повторного навчання співробітників або формування рішення про необхідність

реінжинірингу процесу [12, с.289].

Вимоги та недоліки основних якісних методів дослідження якості бізнес-процесів представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Вимоги та недоліки основних якісних методів дослідження якості бізнес-процесів

Назва методу	Вимоги щодо застосування	Недоліки
1	2	3
SWOT-аналіз	1. Кваліфікований підхід під час проведення дослідження, розуміння відмінностей досліджуваних напрямів 2. Вміння досліджувати та аналізувати інформацію про ринок, конкурентів, цільову аудиторію. 3. Провести опитування клієнтів виявлення їх точок зору. 4. Вказувати точно сформульовані чинники як результат.	1. Суб'єктивність, оскільки метод не має певного набору параметрів, які необхідно вивчити для дослідження. 2. Розмиті результати, відсутність конкретних дій щодо поліпшення кожного параметра. 3. Складність моніторингу покращень через результати у вигляді якісного опису.
Дослідження проблем процесу	1. Здатність ставити правильні питання співробітникам для виявлення проблем процесу. 2. Грамотний підхід до акумуляції інформації. 3. Здатність наочно зобразити процеси, їх виконавців та вказати характеристику проблеми.	1. Суб'єктивність, оскільки враховуються різні погляди учасників процесу. 2. Необхідність використання інших інструментів виявлення більш точних причин проблем. 3. Складність моніторингу покращень через результати у вигляді якісного опису.
Ранжування процесу	1. Грамотно визначити параметри оцінки процесів. 2. Кваліфіковано підійти до збору, аналізу інформації та зуміти проранжувати процеси, використовуючи акумульовану інформацію. 3. Зуміти направити колег на ухвалення рішення під час дослідження процесів.	1. Суб'єктивність, оскільки метод не має певного набору параметрів, які необхідно оцінювати при застосуванні методу. 2. Необхідність застосування безлічі подальших методів для виявлення проблем процесу та прийняття рішення щодо його поліпшення.
Дослідження входів/виходів процесу Дослідження функцій процесу Дослідження ресурсів (обладнання, персоналу, прог. забезп.)	1. Здатність користуватися нотаціями моделювання процесів та правильно зобразити процес. 2. Вміння вибрати нотацію під конкретний процес 3. Наявність знань про ідеальний процес для ефективного аналізу елементів, що відсутні. 4. Кваліфікований підхід до збору та аналізу інформації при опитуванні виконавців процесу. 5. Уважність під час аналізу графічних схем. 6. Грамотне формулювання отриманих результатів.	1. Аналіз з цього методу повністю залежить від правильності змодельованої схеми. Якщо схема була створена з помилками чи недоробками, то результат дослідження не принесе ефективного результату 2. Труднощі пошуку спеціаліста, що має різний досвід у аналізованому процесі і знає кращі рішення у управлінні цього процесу.

Продовження табл.1.3

1	2	3
Дослідження стану процесу стосовно типових вимог	1. Здатність розуміти та вміти користуватися стандартами ISO. 2. Грамотний збір та аналіз інформації. 3. Вміння проводити регламентацію процесів, і навіть аналіз функцій наявності певних показників.	1. Необхідність документального оформлення процесу як регламенту. 2. Відсутність спеціального стандарту застосування методу. 3. Необхідність застосування інших методів для з'ясування причин невідповідності та пошуку шляхів покращення процесу для відповідності вимогам. 4. Дослідження дає зрозуміти, наскільки процес відповідає всім вимогам і не вказує на конкретні проблеми процесу та його ефективність.
Дослідження стану процесу стосовно локальних норм.актів	1. Здатність вміти користуватися локальними нормативними актами підприємства. 2. Кваліфіковано підходити до дослідження обраного процесу та відповідності його з регламентом.	1. Залежність від правильно складених локальних нормативних актів. 2. Розмиті результати, відсутність конкретних дій щодо покращення процесу.

Джерело: складено автором на основі [2, 5, 7, 10, 12, 17]

Не слід забувати, що візуальне дослідження якості бізнес-процесів може створити помилкову думку, при його побудові не завжди можна гарантувати відсутність помилок. Для аналітичної діяльності потрібні знання та розуміння особливостей конкретної галузі.

Більше ефективно застосування кількісних методів дослідження якості бізнес-процесів. Вони мають на увазі детальний збір інформації, ефективність тут оцінюється великою кількістю цифр. Кількісне дослідження якості бізнес процесів включає оцінку [13, с.305]:

- показників процесу - числові величини, що характеризують тимчасові, фінансові, людські та інші витрати. Це можуть бути витрати на сировину та матеріали, оплату праці виконавців, на тепло- та енергоносії, на зв'язок, на отримання інформації, на амортизацію обладнання, на підвищення кваліфікації та ін.

- показників продукту або послуги, наприклад абсолютний обсяг послуг, номенклатура, кількість дефектів та ін. (приклад методик визначення якості продукції наведено в Додатку К).

- показників задоволеності клієнтів результатами, наприклад лояльне

відношення споживачів до компанії та її продукції, повторні покупки, позитивні відгуки споживачів про підприємства та його продукцію та ін. В якості методу отримання такої інформації застосовуються маркетингові дослідження.

У ході проведення кількісного дослідження розраховуються конкретні числові величини, на їх підставі робиться висновок про стан бізнес-процесів з погляду технічних вимог. Завдяки кількісному дослідженню стає можливим визначити рівень ефективності та якості бізнес-процесів, обчислити їхню рентабельність, встановити тимчасові характеристики [13, с.305].

Можна виділити такі два основні методи кількісного дослідження якості бізнес-процесів:

- АВС-аналіз. АВС-аналіз (Activity Based Costing Analysis) - вартісний аналіз, який є розрахунком витрат за видами діяльності. Даний метод дозволяє отримати великий обсяг структурованої інформації та виходячи з неї розрахувати вартість процесу. Також за результатами АВС-аналізу можна визначити рівень впливу конкретного об'єкта на загальний результат. В методиці виділяються групи А, В та С: значення груп надаються обраним об'єктам. Група А включає найважливіші для компанії ресурси, які приносять найбільший прибуток. Вони повинні завжди контролюватись і підтримуватись, оскільки, у разі зниження ефективності цих ресурсів компанія може зазнати великих фінансових втрат. Група В охоплює ресурси, які забезпечують стабільний прибуток компанії. Вони теж мають важливе значення, але можуть моделюватись у помірному ритмі і лише підтримувати існуючий рівень. Група С містить ресурси, які не приносять доходу і тягнуть підприємство вниз. Тут необхідно виявляти причину низьких показників, щоб ухвалити рішення щодо подальших дій [14, с.23];

- імітаційне моделювання процесів. Метод дозволяє встановити яким чином перетворення відібувають на організації. Для реальна система замінюється її точною моделлю, де ставляться різні експерименти з єдиною метою отримання нових даних про цю систему. На основі отриманої інформації збирається

статистика та прогнозуються результати оптимізації процесів. Такі дослідження називаються імітацією. Імітація системи не заважає роботі компанії та не відволікає співробітників від виконання того чи іншого завдання. Такий підхід значно економить час та витрати на оптимізацію, оскільки виключає експериментальні помилки у роботі реальної системи [13, с.306].

Отже, дослідження бізнес-процесів проводиться з метою визначення неефективних послідовностей операцій та пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей для збільшення продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів та сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо.

В результаті проведення дослідження якості бізнес-процесів отримується така інформація:

- кількість звернень та скарг;
- кількість відвантажень із неповними комплектами;
- кількість браку;
- число позаштатних ситуацій, коли стає потрібне втручання керівництва;
- можливості для внесення коригувань у процеси через вимоги замовника та незалежні умови;
- виявлення залежності між ефективністю процесу та виконавчими працівниками;
- ступінь контролю;
- можливості оптимізації.

Таким чином, розглянуті методи дослідження якості бізнес-процесів організації дозволяють ефективно визначати з якого процесу слід почати вдосконалення і вказують на область процесу, яка вимагає докладного вивчення та усунення її недоліків. Варто звернути увагу, що компанії необхідно грамотно вибирати метод, який буде відповідати поставленим цілям, а також для якого будуть ресурси для дотримання всіх необхідних вимог щодо його застосування.

Точність результатів залежить від того, які методи дослідження якості бізнес-процесів застосовуються. Визначити якість можна тією мірою, як використовувані методи підходять для такої оцінки. Наприклад, аналіз проблем

бізнес-процесів та аналіз функцій бізнес-процесів вирішують дещо різні завдання. Відповідно, оцінка якості залежить від того, які з критеріїв актуальні у цьому дослідженні. Наприклад, якість виробничих бізнес-процесів можна вимірювати за допомогою відсотку браку у загальній кількості продукції. Якість складських бізнес-процесів можна виміряти, як відсоток помилок при формуванні замовлень. Якість бізнес-процесів продажів може бути виміряна такими показниками як відсоток рекламацій, відсоток повторних клієнтів, ступінь задоволеності клієнтів та ін.

Дослідження якості існуючих бізнес-процесів необхідне для визначення їх ефективності. Процес розробки та впровадження підсистеми управління якістю бізнес – процесів може здійснюватися «внутрішніми» командами або спеціалістом, «зовнішніми» спеціалістами на умовах аутсорсингу, або «змішаними» робочими групами, які складаються з працівників підприємства (вони знають специфіку організації – об'єкта аналізу) та зовнішніх консультантів, які є фахівцями з управління якістю бізнес – процесів.

Залежно від масштабів та рівня диверсифікації бізнесу дослідженням та прийняттям рішень щодо підтримки (формування) якості бізнес – процесів може здійснюватися у таких варіантах:

На підприємствах малого бізнесу – посадовою особою, що відповідає за оцінку якості на основі стандартів ISO;

У диверсифікованих підприємствах – закріплення повноважень за відповідними посадовими особами, що є фахівцями у певних галузях:

За умов певної кількості відповідальних осіб (наприклад, більше 5) – створення робочих груп або дорадчих органів;

За наявності розвиненого ВТК – розширення їхніх повноважень з управління якістю бізнес процесів за умов попереднього підвищення кваліфікації у даній царині.

Отриманий результат допоможе визначити напрямок подальшої діяльності. Виважений підхід є запорукою успішної роботи, застосування автоматизації полегшить виконання поставлених завдань.

1.3. Методи та інструменти підвищення якості бізнес-процесів підприємства

В даний час сучасні технології бізнесу характеризуються високою динамічністю, пов'язаною з потребами ринку, що постійно змінюються, орієнтацією виробництва товарів та послуг на індивідуальні потреби замовників та клієнтів, безперервним удосконаленням технічних можливостей та сильною конкуренцією. У цих умовах у менеджменті підприємств відбувається зміщення акцентів з управління використанням окремих ресурсів на організацію динамічних та якісних бізнес-процесів.

Нормативно-правове забезпечення та державне регулювання управління якістю в Україні формується з декількох складових, які доцільно поділити на дві групи – перша, що впливає опосередковано та друга – безпосередньо (Додаток Л).

Значну роль у підвищенні якості бізнес-процесів відіграють стандарти, які є нормативною базою систем якості. На сьогодні загальновизнаними є міжнародні стандарти ISO серії 9000, які сконцентрували досвід управління якістю, нагромаджений у різних країнах. У багатьох країнах, в тому числі і в Україні, вони прийняті як національні.

Як зазначають Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю. та ін. «стандартів ISO є більше 15 тисяч, вони диктують правила, що сприяють діяльності різних сфер. Якщо продукція та працівники підприємства мають сертифікати ISO то це викликає довіру до бізнесу, впевненість у продукції та послугах, що вони виготовляються та надаються згідно з зазначених та встановлених норм» [23, с.59].

Стандарт ISO 9001 є системою, що керує управлінням якістю. Відповідно до вимог сертифікації цього стандарту гарантується належний випуск продукції

на нормативній якості, що завжди зростає. Також це вказує на те, що компанія проводить чіткий контроль своєї продукції на всіх етапах, що покращує якість процесу самого виробництва та кінцевого процесу (виходу продукції на ринок).

Стандарт ISO 9001 використовуються:

- компаніями, для замовників яких наявність цього документа пріоритетна;
- організаціями, для яких сертифікат відповідності ISO 9001 є обов'язковим на законодавчому рівні;
- у партнерстві чи членстві, у яких сертифікат - умова вступу;
- компаніями, яким потрібне підтвердження впровадженої системи менеджменту, розраховану на постійну оптимізацію товарів та послуг;
- для експорту до європейських країн;
- для конкурентної переваги.

В бізнес-організації стандарти ISO 9001 використовуються рядовими співробітниками, які допомагають будувати систему, а також членами робочої групи з впровадження та менеджерами підприємства.

Щодо методів, то виділяються такі п'ять основних методів, завдяки яким стає можливим досягнення цілей щодо підвищення якості бізнес-процесів підприємства: FAST, бенчмаркінг процесу (внутрішній, конкурентний, міжгалузевий), перепроєктування процесу, інжиніринг процесу, реінжиніринг процесу (еволюційний - бізнес-процеси змінюються, але компанія продовжує займатися тим самим напрямком; революційний - реінжиніринг призводить до зміни як бізнес-процесів, так і виду діяльності компанії; кризовий - його метою є виведення бізнесу із глибокої кризи, пов'язаної, наприклад, із втратою конкурентоспроможності чи відмовою споживача від товарів компанії).

Методика швидкого аналізу розв'язання (FAST). Даний метод вимагає обмеження термінів для вироблення рішень (1-2 дні) та практичного застосування (близько 3 місяців на впровадження).

Передбачається наступний порядок дій [15, с.119]:

- 1) співробітниками чи зовнішніми виконавцями визначається, що саме вимагає покращення процесу;
- 2) керівником затверджується вибір теми. Відбувається формування

участі у процесі команди та затвердження її керівником;

3) у короткі строки (1-2 дні) здійснюється аналіз проблеми та вироблення рішення;

4) створена команда відправляє на затвердження керівнику опис змін та гарантії впровадження їх протягом 3 місяців;

5) рішення керівником приймається відразу. Зміна бізнес-процесу відповідно до прийнятого рішення здійснюється протягом трьох місяців (рис.1.2).

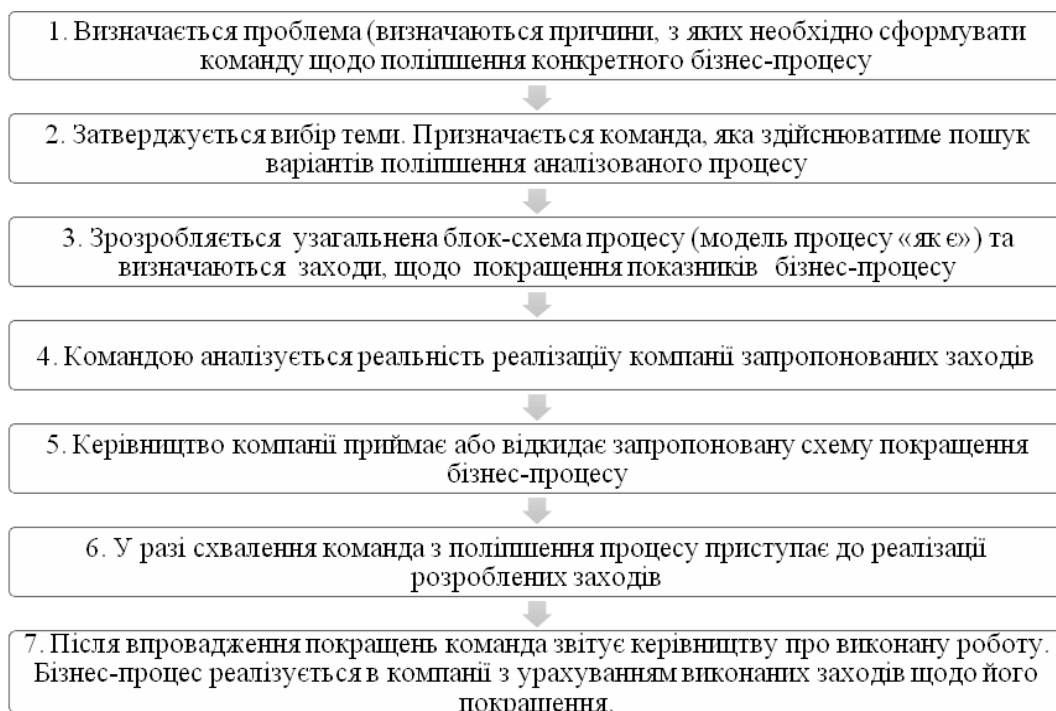


Рисунок 1.2 – Етапи процесу швидкого аналізу розв'язання (FAST)

Джерело: складено автором на основі [12, 19, 23, 25]

Зрештою мають відбутися такі позитивні зміни:

- 1) зниження витрат за здійснення бізнес-процесу;
- 2) зменшення помилок при його реалізації;
- 3) скорочення часу виконання бізнес-процесу.

Реалізація завдання вважається завершеною за умови отримання 15% економії кожного поліпшення.

Бенчмаркінг процесу. Ця технологія дає можливість підприємствам покращити продуктивність, ефективність та якість бізнес-процесів за рахунок використання кращих процесів за заданими параметрами, що в свою чергу дозволяє підприємствам удосконалювати свою діяльність та підвищувати конкурентоспроможність [15, с.120].

Виділяють такі види бенчмаркінгу:

- внутрішній, що сприяє порівняльному аналізу діяльності підрозділів всередині підприємства, виявлення та поширення передового досвіду;
- конкурентний, що дозволяє аналізувати відмінності в основних показниках між своєю компанією і конкурентами, запозичувати їх досвід;
- міжгалузевий, що передбачає проведення порівняльного аналізу за основними параметрами, функціями, процесами між власною компанією та непрямими конкурентами [15, с.120].

Вибір того чи іншого виду бенчмаркінгу підприємством визначається такими умовами: «характером завдань, які необхідно вирішити, і розглянутими аспектами проблеми; доступними ресурсами й часом проведення бенчмаркінгу; досвідом проведення бенчмаркінгу; достатністю ресурсів для реалізації можливих заходів щодо підвищення ефективності» [21, с. 123].

Виділяються такі етапи проекту щодо впровадження бенчмаркінгу:

- 1) визначення бізнес-процесів, що підлягають оптимізації;
- 2) розробка КРІ (ключових показників ефективності) щодо оптимізації бізнес-процесів;
- 3) опис бізнес-процесів на аналізованих підприємствах;
- 4) аналіз бізнес-процесів підприємств;
- 5) порівняння бізнес-процесів за обраним КРІ;
- 6) вибір найкращих (еталонних) бізнес-процесів, їх стандартизація;
- 7) тиражування еталонних бізнес-процесів усім підприємствам;
- 8) систематичний моніторинг та контроль КРІ на аналізованих підприємствах.

Застосування компанією цього методу сприяє досягненню наступних результатів:

- 1) підвищує ефективність діяльності підприємства завдяки впровадженню досконаліших технологій, методів роботи;
- 2) система КРІ дозволяє адекватно оцінювати наявні технології та методи роботи підприємства;
- 3) удосконалює оптимізацію витрат організацій;
- 4) уможливорює обґрунтоване прийняття рішень про оптимальну чисельність персоналу щодо бізнес-процесів;
- 5) створює систему, за допомогою якої стає можливим отримання достовірної інформації про ефективність, вартість, результативність та якість

процесів;

б) сприяє виникненню можливості щодо виявлення та усунення прорахунків у діяльності організацій з допомогою застосування еталонних бізнес-процесів [15, с.120].

Перепроєктування процесу. Сутність цього методу визначається концентрацією зусиль команди поліпшення вже існуючого процесу. Застосування цього методу здійснюється для близько 70-90% вже ефективно функціонуючих бізнес-процесів. Внаслідок використання цього підходу на 30-60% відбувається зниження витрат, тривалості циклу та кількості помилок, вироблення найбільш ефективного рішення складає 80-100 днів. Використання цього методу стає найбільш актуальним тоді, коли підприємство, підвищуючи свої показники на 30-60%, може досягти конкурентної переваги [10].

Виділяються такі етапи проекту щодо впровадження бенчмаркінгу:

1) визначення якості бізнес-процесів, що підлягають оптимізації. Для цього здійснюють порівняння бізнес-процесів із кращими аналогічними процесами в іншій галузі або у всіх галузях промисловості для досягнення найбільшої вартості компанії (best value); порівняння виробничих процесів з найкращими з аналогічних процесів в іншій галузі або у всіх галузях промисловості задля досягнення найбільшої вартості компанії; порівняння продуктів та послуг, вироблених організацією, з продуктами та послугами її найсильніших конкурентів; виявлення тенденцій розвитку кращих методів і прийомів роботи та дотримання їх;

2) розробка КРІ (ключових показників ефективності) щодо оптимізації бізнес-процесів (методика наведена у Додатку М);

3) опис бізнес-процесів на аналізованих підприємствах;

4) аналіз бізнес-процесів підприємств;

5) порівняння бізнес-процесів за обраним КРІ;

6) вибір найкращих (еталонних) бізнес-процесів, їх стандартизація;

7) тиражування еталонних бізнес-процесів усім підприємствам;

8) систематичний моніторинг та контроль КРІ на аналізованих підприємствах.

Проектування процесу передбачає побудову імітаційної моделі «as-is» (поточного стану), після чого застосовуються такі раціоналізуючі заходи:

1) усунення бюрократії та різних дублювань;

- 2) спрощення методів роботи;
- 3) скорочення тривалості циклу;
- 4) проведення аналізу доданої вартості;
- 5) проведення аналізу поточних проблем захисту від прорахунків;
- 6) проведення модернізації процесу;
- 7) встановлення стандартів;
- 8) створення умов партнерських відносин із постачальниками;
- 9) застосування інноваційних засобів автоматизації та інформаційних технологій.

Поряд із перепроєктуванням часто застосовується метод порівняльного аналізу процесів, що дозволяє дати гарантію високої якості перепроєктованого процесу.

Інжиніринг процесу. Даний метод визначається сукупністю інтелектуальних видів діяльності, кінцевою метою якої є досягнення оптимальних результатів від капіталовкладень або інших витрат, що сприяють реалізації різних проектів завдяки раціональному підбору та використанню численних взаємопов'язаних та взаємозалежних ресурсів, способів організації та управління, зумовлених застосуванням у конкретних умовах проектів та інноваційних науково - технічних досягнень.

Інжиніринг процесу здійснюється за наступними етапами:

1) Підготовка проведення проекту (розробка короткого методичного матеріалу для співробітників, визначення співробітників, що беруть участь у проекті, та якості їх участі, визначення базових правил проведення робіт).

2) Розробка образу майбутньої організації (визначення стратегічних цілей організації, визначення проблем організації, визначення можливих шляхів вирішення проблем та загальних вимог до нових процесів).

3) Аналіз існуючого бізнесу (визначення критичних факторів успіху, визначення ключових бізнес-процесів, прив'язка критичних факторів успіху до ключових бізнес-процесів, ранжування процесів та вибір процесів для інжинірингу, моделювання вибраних процесів, вибір вимірювачів та вимірювання процесів, Аналіз та визначення вимог до нових процесів, побудова та моделювання роботи нових процесів, побудова інформаційної моделі нових процесів, розробка та тестування інформаційної системи (ІС).

4) Впровадження нового бізнесу (впровадження перепроєктованих

процесів, інтеграція та тестування розроблених процесів та підтримуючої ІС, навчання співробітників, встановлення ІС).

Інжиніринг сприяє раціоналізації вже створених традиційних бізнес-процесів, допомагаючи покращувати економічні показники приблизно на 10-50% [11, с.39].

Реінжиніринг процесу. Розуміння реінжинірингу процесу як основного переосмислення та інноваційного перепроєктування бізнес-процесів, що сприяє досягненню найбільшого ефекту в економічній та виробничій діяльності, при використанні нормативних і розпорядчих документів стає популярною ідеєю в сучасному світі. Використання цього методу дозволяє застосовувати нестандартні засоби обробки проблемної інформації, одночасно зрозумілі і розробникам інформаційних систем, і менеджерам.

Реінжиніринг бізнес-процесу поділяється на чотири етапи[17, с.144]:

1) Формування необхідного образу організації. На аналізованому етапі визначаються пріоритети, напрями розвитку задля досягнення поставленої мети.

2) Аналіз сучасних бізнес-процесів. Здійснюється аналіз стану підприємства, визначається схема діяльності.

3) Створення нових бізнес-процесів. Бізнес процеси формуються, тестуються.

4) Впровадження нових бізнес-процесів. Здійснюється комплексне використання.

Це лише зразкова схема впровадження бізнес-процесів. На практиці аналізовані етапи реалізуються паралельно. Успішне застосування реінжинірингу дозволяє на 100-500% збільшувати економічні показники [17, с.144].

Аналіз специфіки вищезазначених методів передбачає формулювання певних рекомендацій, яких необхідно дотримуватись при вдосконаленні якості бізнес-процесів.

Процеси, що підлягають оновленню та вдосконаленню необхідно співвідносити з новими вимогами до якості, бізнес-процеси повинні мати простоту конкретного завдання. Необхідна єдина інтеграція раніше різних робіт,

а також оптимізація функцій кількох спеціалістів у діяльності одного співробітника.

Встановлення партнерських відносин із учасниками процесу дозволяють по-новому подивитись на роль постачальника процесу, що стає його безпосереднім суб'єктом.

Найважливішим етапом удосконалення якості бізнес-процесу має стати створення багатоваріантних версій процесу, орієнтованих на конкретні ситуації, що можна досягти шляхом моделювання процесу створенням імітаційної моделі.

Контроль та керованість процесу підвищується за рахунок максимально можливого зменшення входів у процеси, що дозволяє знизити кількість різних перевірок.

Мінімізації бюрократизації в управлінні можна досягти через орієнтацію на збільшення автономності процесів, при цьому виконавець зможе самостійно затверджувати ухвалені рішення. Централізована база даних, що розширює можливості використання інформаційних технологій, гарантуватиме більш оперативний доступ до інформації керівникам та учасникам, забезпечуючи ефективне прийняття управлінських рішень.

Прискорення процесу діяльності можна забезпечити усунення непродуктивної роботи, здійснюючи деякі операції паралельно. Поєднання завдань, що дозволяє працівнику виконувати їх більшу кількість, дозволить забезпечити скорочення ресурсів, залучених до бізнес-проекту.

Підвищення ефективності та результативності системи менеджменту якості організації крізь призму аналізу та застосування зазначених рекомендацій може сприяти підвищенню задоволеності споживачів та інших зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «Будівельний двір» ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Будівельний двір»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельний двір» (ТОВ «Будівельний двір») –працює на ринку будівельних матеріалів України з 2004 року. За цей час підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер і постачальник для багатьох українських та міжнародних організацій, про що свідчить безліч отриманих нагород за розвиток ринку будівельних матеріалів.

ТОВ «Будівельний двір» є юридичною особою. Юридична адреса підприємства: Україна, 03146, м. Київ, вул. Якуба Коласа, буд. 2, кв. 24. Основними видами економічної діяльності ТОВ «Будівельний двір» за КВЕД є: «46.90 Неспеціалізована оптова торгівля».

ТОВ «Будівельний двір» є юридичною особою, має розрахунковий рахунок у банку, печатку зі своїм найменуванням, бланки, фірмове найменування, товарний знак. Підприємство діє на основі господарського розрахунку та самофінансування. ТОВ «Будівельний двір» несе відповідальність за результати своєї виробничої та фінансової діяльності та виконання зобов'язань перед постачальниками, споживачами, банками та іншими юридичними та фізичними особами.

Згідно статті 3 Статуту підприємства, ТОВ «Будівельний двір» здійснює свою діяльність з метою надання якісних послуг з оптового та роздрібного продажу будівельних матеріалів [30].

Основні функції, що здійснюються в організації:

- продаж будматеріалу в роздріб та оптом, здебільшого для будівельних організацій;
- оптові закупівлі будматеріалу у заводів-виробників;
- доставка будматеріалу до замовника.

ТОВ «Будівельний двір» є посередником (постачальником) між заводом виробником будматеріалів та кінцевим споживачем (замовником). Закупівля матеріалів здійснюється безпосередньо у заводів виробників, які виготовляють будівельні суміші, бетонні плити та блоки, будівельний брус та багато іншого.

Продаж товару здійснюється як оптом, так і в роздріб. Так як основними клієнтами організації є великі будівельні організації, акцент більше робиться на оптові продажі. Для замовлення оптом мінімальна сума замовлення повинна становити 10000 грн. Відпуск товару здійснюється зі складу. В організації здійснюється платна доставка товару від складу до замовника, також є можливість самостійного вивезення.

У власності ТОВ «Будівельний двір» є 4 складські приміщення, що знаходяться в безпосередній близькості один від одного (одна складська територія). Матеріали розбиті на категорії за умовами зберігання та зберігаються відповідно до стандартів ДБН Г.1-4-95. Техніка, що використовується в організації, зберігається в окремому від будівельних матеріалів на складі.

Організаційна структура управління ТОВ «Будівельний двір» є лінійно-функціональною, яка, з одного боку, забезпечує чітку систему підпорядкованості нижчих співробітників вищим керівникам, а також сприяє забезпеченню відповідного поділу зобов'язань та повноважень (рис. 2.1).

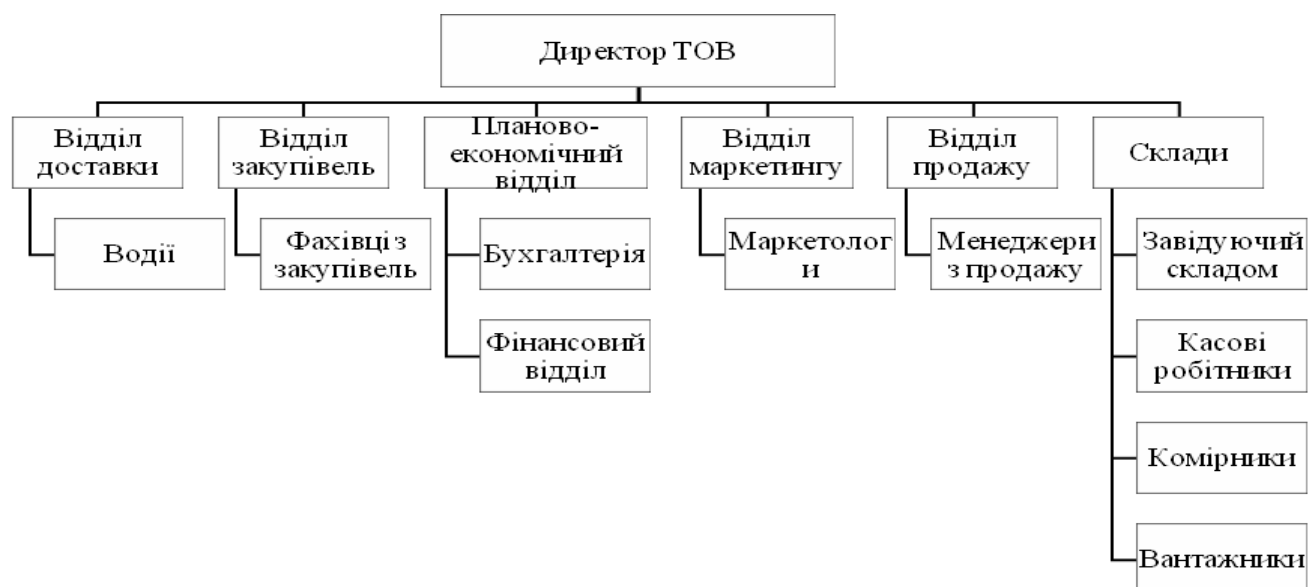


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Будівельний двір»

Джерело: складено за даними ТОВ «Будівельний двір»

Усі питання управління підприємством перебувають у компетенції генерального директора, який з'єднує та контролює всю функціональну активність компанії та всі процеси, пов'язані з нею. На ТОВ «Будівельний двір» працює 46 співробітників, в тому числі у відділі доставки 12 чол., у відділі закупівель 8 чол., в планово-економічному відділі 6 чол., у відділі маркетингу 4 чол., у відділі продажу 6 чол., на складах працює 10 чол. На підприємстві розроблено Положення про відділи та Посадові інструкції всіх співробітників підприємства, що детальніше буде проаналізовано у п.п.2.2.

Проведемо аналізу та оцінки динаміки фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр. (Додаток П).

Динаміка чистого доходу ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр. наведена на рис.2.2.

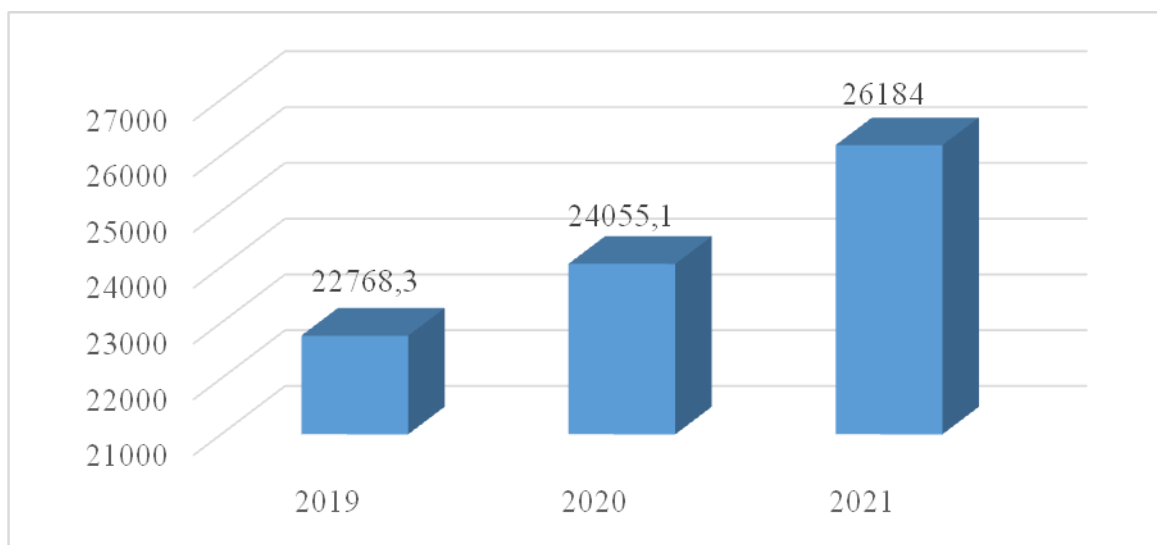


Рисунок 2.2 - Динаміка чистого доходу ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр., тис.грн

Джерело: складено автором на основі Додатку П

В 2019 р. ТОВ «Будівельний двір» сформувало обсяг чистого доходу в розмірі 22768,3 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2021 р.) чистий дохід становить 26184 тис. грн., що на 15% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 15%), ніж собівартість (на 19,32% за 2019-2021 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Будівельний двір».

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр. наведена на рис.2.3.

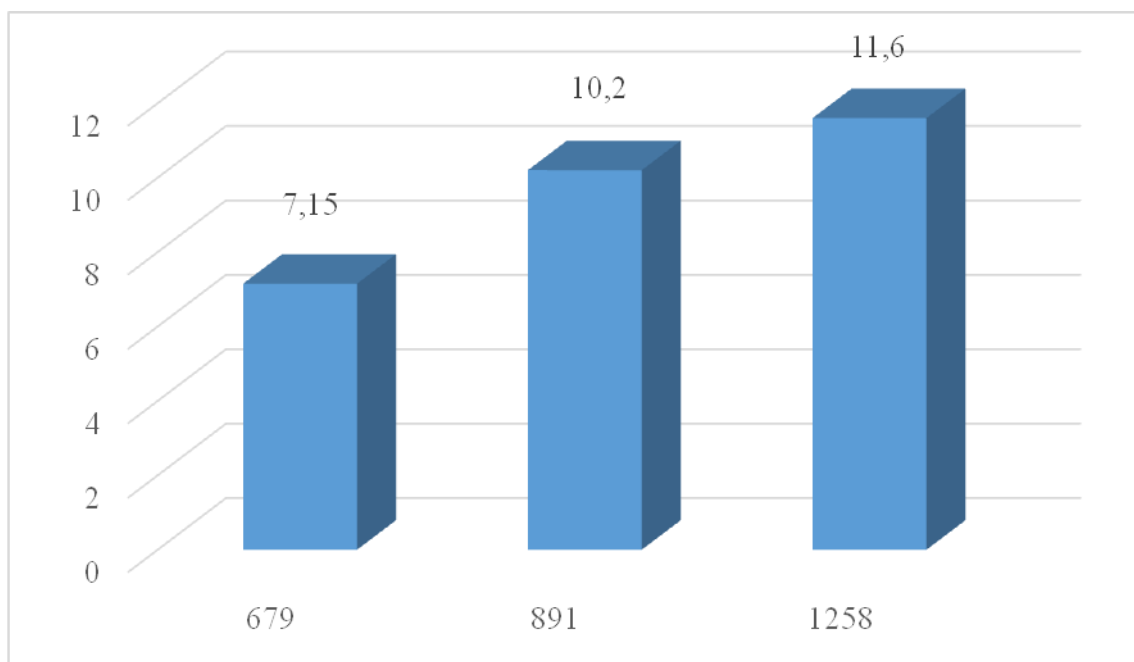


Рисунок 2.3 - Динаміка чистого прибутку ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр., тис.грн

Джерело: складено автором на основі Додатку П

Чистий прибуток підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Будівельний двір» становить 6,3 тис. грн. в 2019 р. Позитивна динаміка показника ТОВ «Будівельний двір» (приріст в 2021 році 3239,68%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Будівельний двір» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Рентабельність активів, %	0,07	3,19	2,49	3,12	-0,71
Рентабельність власного капіталу, %	0,82	26,22	21,22	25,39	-4,99
Рентабельність виробничих фондів, %	11,03	12,08	13,27	1,05	1,19
Рентабельність послуг, %	0,03	1,25	0,88	1,22	-0,38
Рентабельність продажів, %	0,03	1,13	0,80	1,10	-0,32

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Індикатор рентабельності активів ТОВ «Будівельний двір» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «Будівельний двір», було сформовано чистого прибутку в розмірі 2,49 копійок у 2021 році.

Важливим показником є рентабельність власного капіталу, який відображає ефективність роботи компанії з точки зору власників або потенційних інвесторів. Кожна гривня капіталу власників в 2021 р. забезпечила їм 21,22 копійок чистого прибутку. Підприємство забезпечувало підвищення добробуту і поліпшення матеріального становища власників, про що свідчить високе значення індикатора рентабельності власного капіталу.

Про ефективність використання виробничих активів ТОВ «Будівельний двір» в операційному процесі свідчить відповідний індикатор рентабельності. Його значення в 2021 р. становило 13,27%, що на 1,19 процентних пункти більше значення на кінець 2020 р. Той факт, що в 2021 р. ТОВ «Будівельний двір» не змогло домогтися додатної рентабельності продаж, говорить про рівень здатності ефективно управляти операційною діяльністю.

2.2 Аналіз управління бізнес-процесами на ТОВ «Будівельний двір»

З метою вдосконалення управління підприємством при організації бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір» впроваджено процесний підхід, сформовано систему взаємопов'язаних процесів, спрямовану на підвищення задоволеності споживачів та постійне підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства.

Система менеджменту якості ТОВ «Будівельний двір» поширюється на понад 100 процедур, що забезпечує функціонування процесів. На ТОВ розроблено та впроваджено систему менеджменту якості (СМЯ) на відповідність вимогам стандарту ДСТУ ISO 9001:2015. На 2021 рік було затверджено та повністю виконано Програму проведення внутрішніх аудитів СМЯ. За оцінкою внутрішніх аудитів, всі процеси результативні.

Висококваліфіковані спеціалісти, потужна клієнтська база, наявність багаторічного успішного досвіду, використання сучасних технологій дозволяють підприємству надавати надійні, якісні та конкурентоспроможні послуги.

У найближчій перспективі підприємство ставить перед собою рішення таких завдань, як розширення ринку будівельної продукції, зокрема за допомогою нових видів продукції та реалізації нових напрямів діяльності.

На ТОВ «Будівельний двір» досить велика кількість різних бізнес-процесів. Бізнес-процеси ТОВ «Будівельний двір» можна поділити на основні та допоміжні (рис.2.4).

Основний бізнес-процес «Продаж будматеріалу» включає в себе кілька підпроцесів:

- замовлення та організація доставки будматеріалу від заводів - виробників;
- прийом та оформлення нового будматеріалу;
- надходження заявки від замовника;

- укладання договору на поставку із замовником;
- організація доставки будматеріалу замовнику;
- розрахунок замовника з організацією.

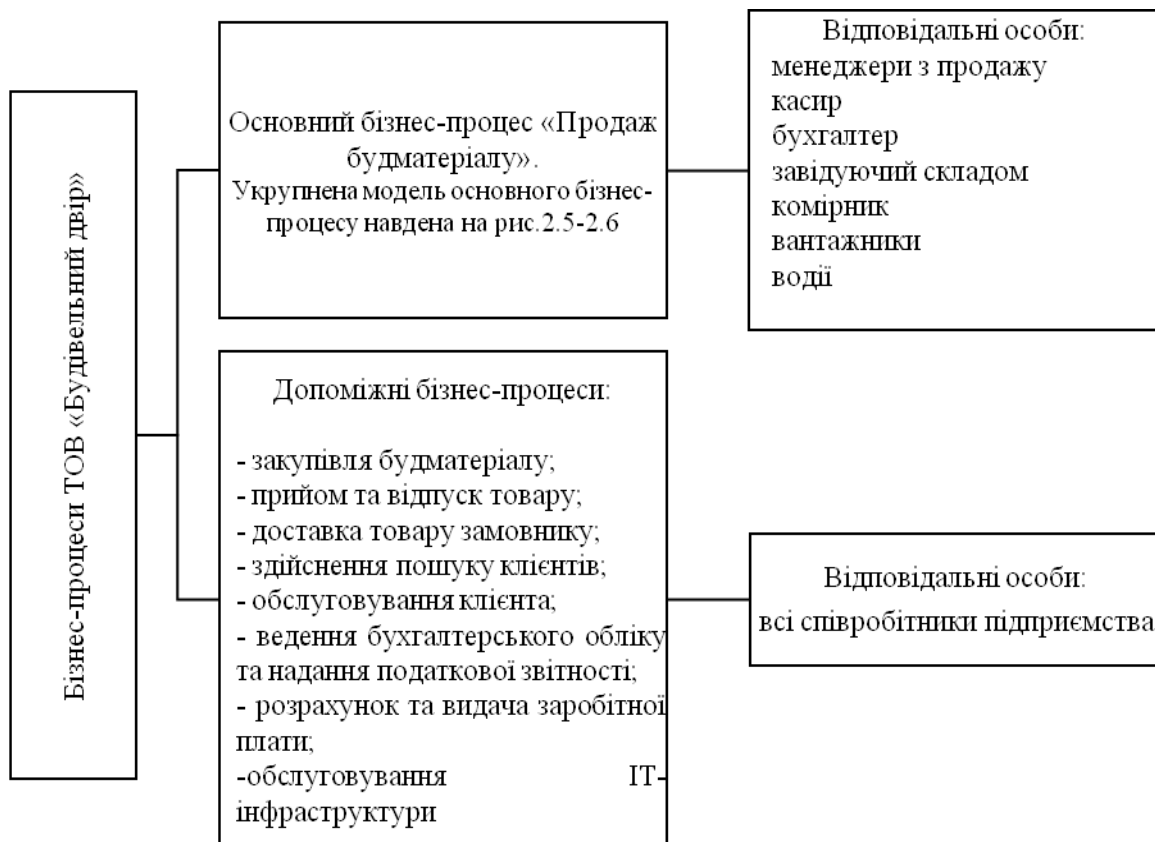


Рисунок 2.4 - Бізнес-процеси ТОВ «Будівельний двір»

Джерело: складено автором

Це єдиний з усіх процесів, що генерує весь прибуток підприємства. У даному бізнес-процесі беруть участь співробітники організації, а саме: виконавчий директор, менеджери з продажу, бухгалтер, завідуючий складом, комірник, вантажники, стропальник, кранівник, водії та безпосередньо сам замовник, який вирішив звернутися до організації за покупкою будматеріалу. Починається процес із звернення замовника до організації на купівлю будматеріалу, а закінчується наданням послуги замовнику із продажу будматеріалу.

Далі розглянемо допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Будівельний двір», до яких відносять:

- закупівля будматеріалу;

- прийом та відпуск товару;
- доставка товару замовнику;
- здійснення пошуку клієнтів;
- обслуговування клієнта;
- ведення бухгалтерського обліку та подання податкової звітності;
- розрахунок та видача заробітної плати;
- обслуговування IT-інфраструктури.

З усіх допоміжних процесів можна відзначити найважливіші, це: «закупівля будматеріалу», «доставка товару замовнику», «обслуговування клієнта» та «ведення бухгалтерського обліку та подання податкової звітності». Ефективність та якість даних процесів надають значний вплив на основний процес, і якщо ці процеси не контролюватимуться і не виконуватимуться за всіма стандартами та правилами, то й основний бізнес-процес організації не буде якісним.

Для успішного аналізу «як є» необхідно систематизувати фактори, що впливають на якість бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір». Як було зазначено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, на якість бізнес-процесів підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори.

На якість бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» особливий вплив має зовнішнє середовище. Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу ТОВ «Будівельний двір» проведемо за допомогою PEST-аналізу (табл.2.2).

Сила впливу фактору оцінювалася методом експертних оцінок (експертами виступали співробітники відділу маркетингу) за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на якість бізнес-процесів компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на якість бізнес-процесів компанії; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в якості бізнес-процесів компанії.

Виходячи з отриманих даних видно, що найбільший вплив на якість бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» надають економічні та політичні чинники.

Загалом, ТОВ «Будівельний двір» працює в дуже несприятливих економічних умовах, негативних факторів, що діють на компанію, набагато

більше, ніж позитивних, особливо це виявляється зараз, під час нападу рф на Україну. Можливо, що зі зростанням економіки, ситуація покращиться як в Україні в цілому, так і в регіоні функціонування підприємства зокрема.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз макрооточення ТОВ «Будівельний двір»

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Вплив фактору (+/-)	Експертна оцінка			Середня оцінка	Зважена оцінка
			1	2	3		
1	2	3	4	5	8	9	10
Політичні фактори							
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,07	+	3	4	3	3,33	+0,23
Напад рф на Україну	0,09	-	3	2	3	2,67	-0,24
Збільшення контролю за діяльністю організацій з боку держави	0,04	-	2	1	3	2,00	-0,08
Підтримка малого бізнесу	0,04	+	2	2	2	2,00	+0,08
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгова політика	0,09	-	3	4	2	3,00	-0,27
Економічні фактори							
Зміна курсу валют	0,06	-	3	3	3	3,00	-0,18
Зростання інфляції	0,08	-	2	2	3	2,33	-0,19
Зміна попиту на будівельну продукцію	0,09	-	3	2	3	2,67	-0,24
Зниження кредитних ставок	0,06	+	1	2	2	1,67	+0,10

Продовження табл. 2.2

Соціальні фактори							
1	2	3	4	5	8	9	10
Культурний рівень населення	0,04	+	2	1	2	1,67	+0,07
Зростання безробіття	0,06	-	2	3	2	2,33	-0,14
Споживчі переваги	0,05	+	3	2	2	2,33	+0,12
Темпи зниження населення	0,04	-	3	2	2	2,33	-0,09
Технологічні фактори							
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,07	+	2	2	2	2,00	+0,14
Поява на ринку нових матеріалів, технологій	0,07	+	3	3	3	3,00	+0,21
Автоматизація процесу обслуговування	0,03	+	3	2	3	2,67	+0,08
Доступ до новітніх технологій	0,02	+	2	1	2	1,67	+0,03
Всього +							1,06
Всього -							1,43

Джерело: складено автором на основі [20]

В табл.2.3 за кожним фактором прописано заходи щодо зниження його впливу або використання позитивного впливу на діяльність ТОВ «Будівельний двір».

Таблиця 2.3 - Заходи ТОВ «Будівельний двір» з адаптації до макросередовища

Політичні фактори	Економічні фактори
Пошук якісних виробників у країнах-партнерах та в Україні Пошук посередників у країнах-партнерах	Використання інструментів страхування ризиків Розвиток нових напрямків, розвиток партнерств із виробниками супутньої продукції
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Організація постійних зустрічей із постачальниками матеріалів Використання переваг якості та екологічності для побудови сильного бренду компанії Пошук нових шляхів покращення сервісу	Постійний моніторинг технологічних новинок Участь у виставках Підтримка високих інвестицій у НДДКР

Джерело: складено автором

Для оцінки впливу факторів внутрішнього середовища на якість бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» за низкою позицій використаємо SNW-аналіз, що приведений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SNW-аналіз впливу внутрішніх факторів на якість бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір»

№	Фактори	Оцінка			Коментарі
		S	N	W	
	Елементи стратегічної діяльності				
1	Система планування		1		Система представлена певними людьми, до обов'язків яких входить планування діяльності підприємства.
2	Стратегічні альянси			1	Альянсів немає
3	Стратегія розвитку підприємства	1			Складаються багаторічні плани подальшого розвитку
4	НДДКР	1			Відділ НДДКР відсутній
	Кадри				
5	Система навчання			1	Системи навчання немає
6	Система мотивації		1		Представлена лише преміями, що стандартно для більшості підприємств
7	Плинність кадрів		1		Середня по галузі
8	Кваліфікація персоналу		1		Достатня для ефективної роботи, але не найкраща
9	Стан охорони праці		1		Відповідає законодавству
10	Чисельність персоналу	1			Усі позиції укомплектовані
11	Корпоративна культура			1	Практично немає
	Маркетинг				
12	Система маркетингу			1	Системи немає. Маркетинг обмежується лише рекламою та асортиментом.
13	Асортимент продукції		1		Підприємство не повністю закриває потреби клієнтів.
	Товаропровідна система				
14	Імідж організації		1		Імідж зіпсований старими проблемами із продукцією.
15	Цінова політика	1			Відмінна для якості, ціна нижча ніж у аналогів.
16	Обсяги продажів	1			Лідери на внутрішньому ринку, понад 70% продукції йде на експорт.
17	Орієнтація на споживача		1		Намагаються догодити споживачеві.
18	Територіальне розташування			1	Власна товаропровідна мережа розвинена слабо.
	Фінанси				
22	Фінансова стійкість підприємства	1			Становище більш ніж стійке, підприємство є прибутковим.
23	Зароблена плата	1			Вище ніж у галузі.
	Логістика				
24	Термін виконання замовлень		1		Можливі зриви термінів.
25	Залежність від постачальників			1	Вкрай висока залежність, оскільки власної сировини біля країни немає.

Джерело: складено автором на основі інформації підприємства

Після проведення аналізу бачимо, що найкраще у підприємства розвинені фінансова та товаропровідна сторони. На середньому рівні розвитку знаходяться стратегічна та кадрова сторони. Вимагає детального вивчення та вдосконалення робота логістики, оскільки вона є найслабшою стороною підприємства.

Для дослідження часових та грошових витратних параметрів основних та допоміжних бізнес – процесів ТОВ «Будівельний двір» було здійснено запит на дозвіл до керівництва підприємства, але дозволу не було отримано.

Отже, на ТОВ «Будівельний двір» найголовніший бізнес-процес це «продаж будматеріалу», він виконує головну роль у генеруванні всього прибутку організації. Для повного представлення роботи даного бізнес-процесу виконаємо його графічне подання, оскільки клієнт може звернутися до офісу організації або відразу на склад, то відобразимо процес двома можливими варіантами.

На підприємстві використовуються форми документів, що наведено у Додатку Р.

На рис.2.5 представимо укрупнену модель основного бізнес-процесу «продаж будматеріалу», коли клієнт звернувся до офісу.

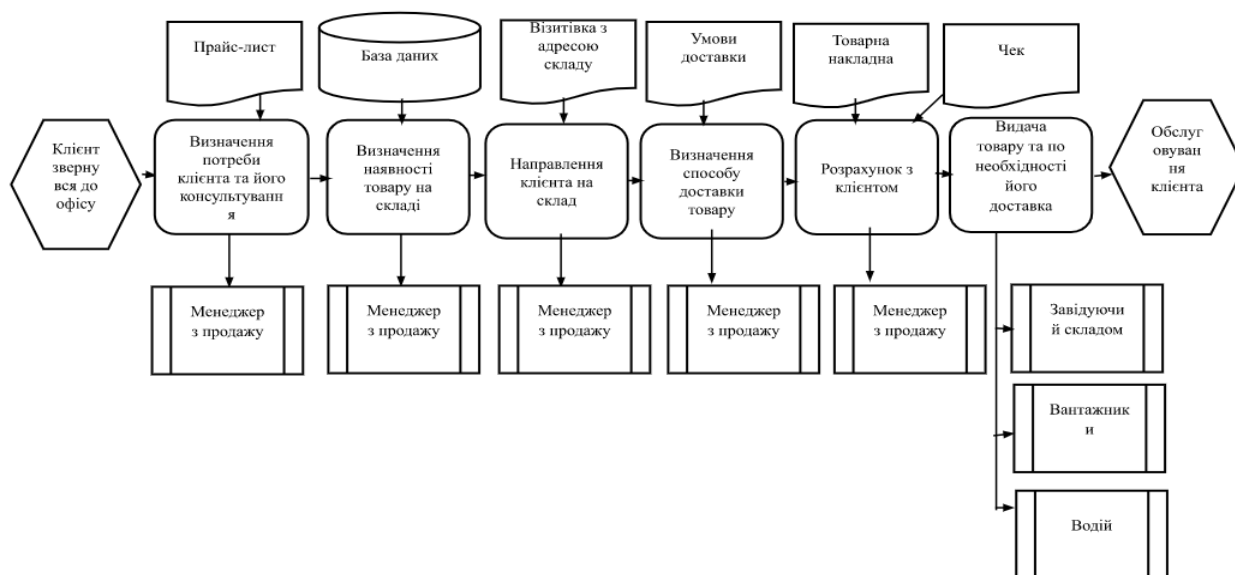


Рисунок 2.5 – Укрупнена модель основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж» будматеріалу», клієнт звернувся до офісу

Джерело: складено автором

На рис.2.6 представимо укрупнену модель основного бізнес-процесу «продаж будматеріалу», коли клієнт звернувся до складу.

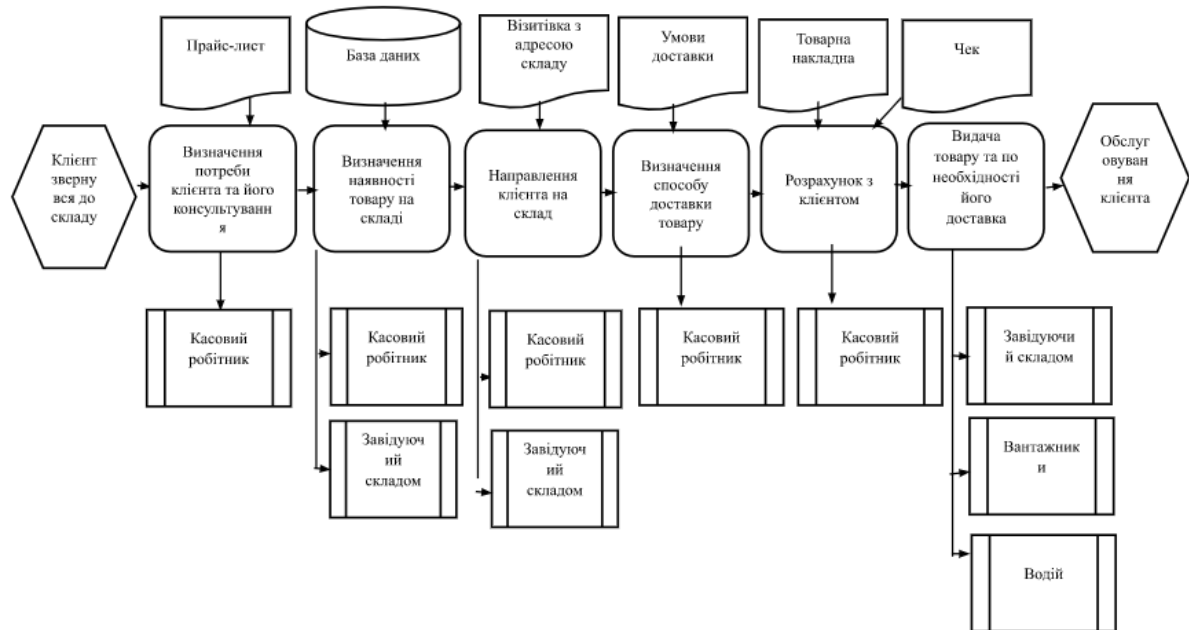


Рисунок 2.6 – Укрупнена модель основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу», клієнт звернувся на склад

Джерело: складено автором

Ця модель починається і закінчується подією, між цими подіями описуються основні дії, завдяки яким ми зможемо побачити основні моменти продажу будматеріалу в організації.

Розрахунок часових та грошових витрат на здійснення основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу» наведено в Додатку С.

Далі перейдемо до ідентифікації основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу». Виділимо учасників процесу, ними є: касовий працівник, завідувач складів, водій та вантажники. Їх функціональні обов'язки закріплені у посадових інструкціях, що розробляються та регулюються відділом кадрів підприємства. Касир є власником аналізованого бізнес-процесу.

Входом у цей бізнес-процес є те, що до організації звернувся клієнт.

Виходом процесу є продаж певного товару клієнту.

Усі необхідні ресурси для виконання даного бізнес-процесу:

- людські ресурси (до них входять усі кадри, що беруть участь у даному бізнес-процесі, це такі кадри як: касовий працівник, завідувач складів, вантажники та водій);
- програмні продукти (до програмних продуктів входять: програмне забезпечення касового апарату, 1С: Управління складом, Microsoft office);
- матеріальні ресурси (комп'ютери співробітників, що беруть участь у цьому процесі, телефони, роутер, МФУ та ін.);
- час (час, який необхідний для здійснення досліджуваного бізнес-процесу – див. Додаток С).

Даний бізнес-процес починається відразу, як тільки клієнт звернувся до організації (складу). Касовий працівник приступає до визначення потреб клієнта. Клієнту надається прайс-лист з повним переліком будматеріалу. Касовий працівник має повноцінно проконсультувати клієнта у виборі того чи іншого товару, розповісти про всі характеристики будматеріалу, виробника, з чого він зроблений, надати актуальну ціну та іншу цікаву для клієнта інформацію щодо товару.

Після того, як клієнт визначився з потрібним йому товаром, касовий працівник переходить до з'ясування наявності товару на складі. Якщо товару є на складі, то із клієнтом обговорюється спосіб доставки, клієнту пропонується спосіб доставки транспортом компанії чи самостійне вивезення. Наступним етапом, після визначення потреб у постачанні, йде розрахунок із клієнтом, підраховується вся сума замовлення за будматеріал, а за наявності доставки транспортом компанії, ще й підсумовується послуга доставки. Доставка розраховується в залежності від габаритів, ваги та типу будматеріалу. За згодою клієнта з сумою замовлення, клієнт розраховується.

Клієнту видається накладна на куплений товар, товарний чек та сам товар.

При самостійному вивезенні товару замовник може скористатися безкоштовним завантаженням будматеріалу в його автомобіль. За наявності доставки, великогабаритний товар завантажуються у вантажний автомобіль за допомогою спеціальних вантажопідіймальних кранів. Якщо товар не великогабаритний, вантажники складу завантажують товар власноруч. Якщо товар тендітний, то його упаковують у спеціальний дерев'яний каркас для

безпечного транспортування, після чого товар доставляється водієм організації клієнту до пункту призначення та розвантажується вантажниками компанії.

Щоб наочніше і повністю розглянути бізнес-процес «продаж будматеріалу» представимо докладну загальну схему даного процесу, на схемі відображається повністю весь взаємозв'язок коли клієнт приходить до офісу організації і коли клієнт звертається безпосередньо на склад.

Деталізована схема процесу «продаж будматеріалу» «як є» представлена у Додатку Т.

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.5)

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, найбільш важливими проблемами основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу» можна розглядати:

1. Нижчу конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами.
2. Відсутність системи знижок та бонусів.
3. Не задоволеність клієнтів відсутністю певного товару на складі.
4. Високу вартість будівельної продукції.

Незважаючи на істотні слабкі сторони основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір», можна сказати, що компанія існує в досить стабільних умовах, однак для підвищення ефективності робочого процесу компанії необхідно з усією серйозністю поставитися до реалізації заходів щодо зменшення впливу слабких сторін на якість основного бізнес-процесу компанії, а також до можливої їхньої повної ліквідації.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу»

	Сильні сторони: 1. Часткова автоматизація процесу 2. Розвинена система зворотного зв'язку з клієнтами 3. Власні складські приміщення 4. Кваліфікація персоналу 5. Широкий асортимент будівельної продукції та супутнього сервісного обслуговування 6. Високий контроль якості 7. Досвід підприємства 8. В якості виробників виступають великі та відомі компанії 9. Імідж компанії	Слабкі сторони: 1. Нижча конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами 2. Відсутність системи знижок та бонусів 3. Клієнти не задоволені відсутністю певного товару на складі 4. Висока вартість будматеріалу.
МОЖЛИВОСТІ	SO	WO
1. Відсутність яскраво вираженого лідера на ринку 2. Зростання потреб населення в будівельних матеріалах 3. Наявність та доступність автоматизованого обладнання для складів на ринку 4. Зниження цін на продукцію 5. Збільшення попиту на ринку будівельної продукції 6. Невдала поведінка конкурентів	1. Висока ефективність в разі переходу на нові види продукції 2. Розширення клієнтської бази за рахунок гарної репутації та акцій 3. Вихід на нові сегменти за високого рівня обслуговування дозволить підвищити конкурентні переваги	1. Реорганізація відділу маркетингу для проведення досліджень ринку. 2. Розробка ефективної системи знижок та бонусів 3. Впровадження попереднього замовлення продукції
ЗАГРОЗИ	ST	WT
1. Втрата клієнтів через відсутність необхідної продукції у наявності 2. Втрата клієнтів через відсутність системи знижок та бонусів 3. Зростання цін на продукцію через зростання вартості доставки (зростання вартості пального); 4. Збільшення внесків із обов'язкового страхування; 5. Зниження темпів ринку; 6. Напружені геополітичні відносини, зокрема і з товарообігу	1. Широкий асортимент продукції дозволить утримати конкурентні позиції 2. Робота з іншими партнерами 3. Переорієнтація на нові напрямки діяльності 4. Розробка системи знижок, проведення різних акцій для підвищення попиту на продукцію	1. Вдосконалення рівня маркетингових досліджень дозволить полегшити збутовий процес 2. Вдосконалення рекламної кампанії може підвищити попит та загальний прибуток 3. Перепроєктування бізнес – процесів з метою підвищення їх якості

Джерело: складено автором

Проведемо порівняння якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» з стандартами в табл.2.6. Оцінку здійснено фахівцями підприємства за такою шкалою: процесу немає - «0», процес є, але працює недостатньо ефективно оцінка «0,5», процес є, ефективна робота, оцінка «1».

Таблиця 2.6 - Порівняння якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» зі стандартами

Найменування процесу системи стандартизації	Оцінка
1	2
1. Управління системою стандартизації бізнес-процесу	3,5
1.1. Вибір бізнес-процесів для опису та регламентації	1
1.2. Планування опису, регламентації, актуалізації та аудиту бізнес-процесу	1
1.3. Оперативний моніторинг та контроль виконання плану	1
1.4. Аналіз ефективності системи стандартизації бізнес-процесу	0,5
2. Опис і оптимізація бізнес-процесу	2,5
2.1. Формування робочих груп	1
2.2. Опис і аналіз процесів	1
2.3 Контроль якості бізнес-процесу	0,5
3. Розробка нормативно-методичної документації (НМД)	2,5
3.1. Контроль строків НМД	1
3.2. Контроль якості НМД	0,5
3.3. Затвердження НМД	1
4. Впровадження НМД в діяльність	5,5
4.1. Впровадження затверджених НМД в базу знань підприємства	1
4.2. Управління повідомленнями про зміну НМД	0,5
4.3. Інструктаж співробітників	1
4.4. Навчання співробітників НМД	1
4.5. Атестація співробітників на знання НМД	1
4.6. Контроль виконання НМД	0,5
4.7. Оцінка ефективності використання НМД	0,5
5. Внутрішній аудит	3
5.1. Планування внутрішнього аудиту	1
5.2. Підготовка до аудиту	0,5
5.3. Проведення аудиту	1
5.4. Аналіз ефективності внутрішнього аудиту	0,5
6. Навчання та розвиток	2,5
6.1. Планування навчання працівників по НМД	1
6.2. Проведення навчання працівників по НМД	1
6.3. Оцінка ефективності навчання працівників НМД	0,5
7. Періодичний контроль знань НМД працівниками	1,5
7.1. Планування проведення атестації на знання НМД	0,5
7.2. Проведення атестації на знання НМД	0,5
7.3. Аналіз результатів атестації на знання НМД	0,5
Всього	21
	80,8

Джерело: складено автором на основі оцінки фахівців підприємства

За особливостями опису основного бізнес-процесів у компанії можна сказати, що система побудована на основі сертифікованої системи менеджменту шляхом розширення майже на всю діяльність організації. Було збудовано структуру НМД, що охоплює близько 70% підрозділів та процесів. Складено вимоги до процесу розробки та впровадження документації, що регламентує усі БП взаємопов'язані між собою, від загальних стандартів до конкретних інструкцій. Фахівці та керівники підрозділів беруть безпосередню участь в описі своїх та суміжних БП, є ініціаторами оптимізації БП та відповідної регламентації.

Система управління побудована обов'язково з урахуванням культури та цінностей підприємства. Розроблено та розвивається комплекс заходів з мотивації персоналу. Щорічно проводяться внутрішні заходи щодо навчання та розвитку персоналу, та формування кадрового резерву. Це і планові зовнішні або внутрішні семінари з подальшим контролем застосування отриманих знань, і різноманітних номінацій за великими індивідуальними та груповими проектами, перспективними технічними рішеннями та ін.

Оцінка знань та використання діючої НМД включена до загальної атестації співробітників, проводиться при планових та позапланових аудитах підрозділів, а також складається безпосереднім керівником за результатами роботи. Вся НМД розміщена та актуалізується на внутрішньому порталі, до якого мають відповідний доступ усі співробітники компанії.

У частині автоматизації БП є ще багато роботи, частково реалізованої і запланованої на найближче майбутнє. На даний момент практично все побудовано в ручному режимі і багато в чому тримається на старанності, відповідальності та залученості персоналу, тому сміливо можна сказати, що колектив компанії це дійсно її капітал.

На підставі наведеного вище опису бізнес-процесу «продаж будматеріалу», та даних, отриманих при аналізі підприємства в цілому, побудуємо причинно-наслідкового аналізу «Діаграма Ісікави» зниження його якості та представимо її на рис.2.7.



Рисунок 2.7 – Зниження якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу»

Джерело: складено автором

Отже, зниження якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу» викликають лише чотири основні причини: нижча конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами; відсутність системи знижок та бонусів; відсутність певного товару на складі та висока вартість будматеріалу, вирішення яких буде запропоновано у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи

2.3. Шляхи вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір»

Після проведення аналізу існуючих проблем, при виконанні бізнес-процесу «продаж будматеріалу», за допомогою причинно-наслідкового аналізу «діаграма Ісікави», було виявлено проблеми щодо забезпечення його якості.

Розглянемо виявлені проблеми якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу» та можливі їх вирішення.

Перша проблема - це нижча конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами, для вирішення цієї проблеми ТОВ «Будівельний двір» потрібно стати більш конкурентоспроможною торгівельною організацією, утримувати старих клієнтів та залучати нових шляхом організації безкоштовної доставки для певних клієнтів.

В цілому, сама пропозиція безкоштовної доставки – це хороший тригер, фактор, що впливає на ухвалення рішення щодо здійснення покупки. Його успішно можна використовувати на головній сторінці сайту ТОВ «Будівельний двір» та в оголошенні в рекламних мережах. Згадка про доставку підвищує CTR оголошення, особливо якщо у конкурентів в оголошенні вона не вказана. Для вирішення, чи потрібно організації організовувати безкоштовну доставку і при яких умовах вона буде безкоштовною потрібно зрозуміти чи буде це вигідно насамперед для ТОВ «Будівельний двір». Оскільки торгівельна організація займається великим оптом та постійні замовники купують будматеріал великими обсягами, то торгова організація повинна регулярно надавати якісь вигідні умови для замовника, однією з таких умов може бути здійснення безкоштовної доставки від мінімальної суми покупки на 30000 грн, це зможе значно підняти середній чек організації, але й буде досить гарною умовою для замовника. Постійним клієнтам буде не вигідно щоразу оплачувати доставку, основними клієнтами ТОВ «Будівельний двір» є будівельні організації, яким регулярно потрібне постачання будматеріалу в строк, при укладанні договору про

довгострокове постачання матеріалу, замовнику буде дуже вигідно отримувати потрібний будматеріал у потрібний термін не використовуючи власної техніки і оплачуючи послугу доставки торговій організації. Тобто, пропонуються внести такі зміни до контрактів зі споживачами, як: умови безкоштовної доставки продукції та умови довгострокового постачання продукції.

Друга проблема - це відсутність системи знижок або бонусів, дана проблема теж дуже позначається на конкурентоспроможності організації.

Якщо говорити про систему знижок, то знижки чи бонуси давно вже стали звичним явищем у суспільстві. Багато покупців інколи нічого не бажають купувати в магазинах, якщо ще не настав час акцій та знижок. А багато підприємств вважають знижки невід'ємною частиною будь-якого маркетингового плану. Так, це серйозна міра, що стимулює активність покупців, але в усьому має бути присутня постановка розумних меж. В першу чергу система знижок має бути вигідною не тільки покупцю, а й продавцю. Так як ТОВ «Будівельний двір» спрямована більше на оптову торгівлю, ніж на роздріб, то постає питання який вид знижки найкраще застосувати в даній організації і як ці знижки позначаються на розвитку підприємства в майбутньому. Так як на ТОВ «Будівельний двір» великий товарообіг, багато різновидів товару, то для вирішення цього питання необхідно запровадити знижку на загальну суму замовлення. Це дуже ефективна система, що дозволяє підвищити середній чек покупки. Наприклад – якщо загальна покупка перевищує 20000 грн, то замовник отримує знижку 2%, якщо покупка на 50000 грн, то знижка 5%, якщо клієнт здійснив покупку на 100000 грн, то йому дістається максимальна знижка 10%. Така система може бути як постійною, так і обмеженою за часом. Практика показує, що така акція щонайменше підвищує продажі на 10-15% [28, с.127].

Наступною проблемою є відсутність певного товару на складі. Для вирішення цієї проблеми було прийнято рішення запровадити «послугу попереднього замовлення».

В даному випадку, якщо клієнт приходить до організації торгівлі та потрібний для нього будматеріал відсутній, клієнт може здійснити попереднє замовлення на будматеріал, якому він віддає перевагу.

Процес замовлення будматеріалу відбуватиметься так: замовник (клієнт) погоджується зробити замовлення, менеджер заповнює заявку замовника в електронному вигляді та з'ясовує наявність у постачальника цього будматеріалу. Якщо у постачальника відсутній цей товар, то додатково оформляється заявка на виробництво даного матеріалу. Далі менеджер уточнює терміни виконання замовлення заводом-виробником. У замовника приймається передплата за будматеріал та видається розписка, де вказані всі основні дані про необхідний будматеріал, внесена сума передоплати та дата, коли можна забрати будматеріал або коли його доставлять до замовника за наявності сплаченої доставки. Якщо доставка матеріалу не потрібна, то замовник приходить у призначений день і викуповує замовлений товар.

Остання проблема – це висока вартість будматеріалу. Оскільки ціна безпосередньо залежить від ціни, за яку продають заводи виробники(постачальники), то і вирішувати цю проблему потрібно аналізуючи постачальників, з якими співпрацює ТОВ «Будівельний двір».

Для вирішення цієї проблеми можна вжити таких заходів:

- порівняти ціни всіх заводів виробників, з якими є можливість співпрацювати;
- якщо ціни різні, то потрібно спочатку обговорити всі недоліки зі старим постачальником і дійти до загального вигідного рішення, оскільки заводам-виробникам теж не вигідно втрачати своїх партнерів;
- якщо завод не готовий йти до спільного вирішення проблеми, то варто негайно шукати нових вигідних постачальників.

Якщо ціни на всіх заводах виробниках приблизно однакові, то дорожнеча будматеріалу пов'язана з економічною ситуацією в країні та в даному випадку організація нічого не в змозі вдіяти, потрібно намагатися робити ціну меншу

наскільки це можливо, щоб хоч якось залучити нових замовників та не втратити старих.

Дані рішення мають бути задокументовані та внесені до моделі процесу «продаж будматеріалу». Як змінився основний бізнес-процес ТОВ «Будівельний двір», після оптимізації можна переглянути в Додатках Ф та Х.

Також для підвищення якості бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір» необхідно здійснювати заходи щодо підвищення кваліфікації працівників підприємства. Для цього пропонується впровадження системи модульного навчання персоналу. Перевагою програм, що розробляються в рамках модульного навчання, є їх гнучкість та варіативність. Модульні програми навчання співробітників підприємств ґрунтуються на послідовному набутті практичних навичок у відповідній професії на конкретному робочому місці та супроводжуються вивченням необхідного для цього модульного блоку теоретичного матеріалу, обладнання, інструментів, технології, правил техніки безпеки тощо, що сприяють якісному освоєнню професії.

Якщо на підприємстві виникає потреба навчити фахівця з певної професії, складається програма, що містить усі навчальні елементи, які стосуються даної професії. Якщо потрібно, щоб фахівець отримав навички щодо виконання окремих виробничих завдань, то складається програма з включенням тільки тих модульних елементів, які належать до даної конкретної діяльності.

Використання навчального модуля у кадровій діяльності ТОВ «Будівельний двір» дозволить підвищити рівень компетентності персоналу; об'єднати модульні блоки, що відносяться до різних видів професійної діяльності; скоротити час, витрачений на навчання персоналу, оскільки фахівець зможе повністю працювати самостійно без втручання педагога, а роль педагога-консультанта зможе як і виконувати більше досвідчений спеціаліст цієї галузі без відриву від своїх прямих посадових обов'язків.

Впровадження даних заходів має сприяти ліквідації виявлених проблем у якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір».

На запропоновані моделі відображена послуга «продаж будматеріалу на замовлення». Якщо замовник, який прийшов до організації торгівлі запевним будматеріалом і не має можливості купити його, тому що його немає на складі, то він може замовити його у постачальників. Касовий працівник чи менеджер приймає заявку на поставку певного будматеріалу. Робиться запит заводам-виробникам, визначається дату приходу будматеріалу та приймається передоплата від замовника.

Отже, введення даної послуги допоможе ТОВ «Будівельний двір», як додатково заощадити кошти (за рахунок того, що підприємство не нестиме витрати на зберігання, а також тому, що будматеріал буде однозначно викуплений), так і отримати додатковий прибуток за рахунок продажу будматеріалу, тому що товар, придбаний на замовлення коштуватиме трохи дорожче.

Введення системи знижок та безкоштовної доставки надасть ТОВ «Будівельний двір» залучити нових клієнтів, зберегти вже існуючих, отримати максимальний прибуток та підвищити конкурентоспроможність загалом.

План впровадження рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір» наведено в Додатку Ц.

У рамках цієї роботи доцільно також оцінити економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів. За оцінками фахівців, які практикують впровадження подібних заходів щодо підвищення якості бізнес-процесів, передбачається зростання доходу від реалізації на 10-15% [28, с.127].

Отже, в результаті запланованих заходів ТОВ «Будівельний двір» планує збільшити чистий дохід з реалізації послуг на 10% (чи 5236,8 тис. грн).

Собівартість при цьому: збільшується за рахунок зростання умовно-змінних витрат на 5%; збільшиться максимум на 1% за рахунок додаткових витрат на впровадження заходів. Таким чином збільшення собівартість складе 6%

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ

«Будівельний двір» залишаться на рівні 2021 року, проведемо розрахунок чистого прибутку підприємства в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Розрахунок прогнозного чистого прибутку ТОВ «Будівельний двір» при впровадженні запропонованих заходів, тис.грн.

Показники	2021 (факт)	2023 (план)	Відхилення 2023/2021	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26184	28802	2618	10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	24011,1	25452	1441	6
Інші операційні доходи»	0	0	0	0
Інші операційні витрати	1912,9	1913	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	259,9	1438	1178	453
Витрати (дохід) з податку на прибуток	49,5	259	209	423
Чистий прибуток	210,4	1179	968	460

Джерело: складено автором

Отже, згідно табл. 2.7, чистий прибуток ТОВ «Будівельний двір» в 2023 році становитиме 1179 тис. грн., що на 968 тис.грн., або на 460 % більше за показник 2021 р. Можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо підвищення якості бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» є ефективними та прибутковими.

Таблиця 2.8 - План впровадження рекомендацій щодо вдосконалення управління якістю бізнес-процесів на ТОВ «Будівельний двір»

Проблема	Заходи, щодо вирішення	Виконавці
Нижча конкурентоспроможність ТОВ «Будівельний двір» у порівнянні з конкурентами	Організація безкоштовної доставки для певних клієнтів	Відділ продажу, відділ маркетингу, відділ доставки
Відсутність системи знижок або бонусів	Запровадження знижки на загальну суму замовлення	Відділ продажу, відділ маркетингу
Відсутність певного товару на складі	Впровадження попереднього замовлення на будматеріал	Відділ продажу, відділ маркетингу

Продовження таблиці 2.8

Висока вартість будматеріалу	Аналіз постачальників, з якими співпрацює ТОВ «Будівельний двір»: – порівняти ціни всіх заводів виробників, з якими є можливість співпрацювати; – якщо ціни різні, то потрібно спочатку обговорити всі недоліки зі старим постачальником і дійти до загального вигідного рішення, оскільки заводам-виробникам теж не вигідно втрачати своїх партнерів; – якщо завод не готовий йти до спільного вирішення проблеми, то варто негайно шукати нових вигідних постачальників.	Відділ закупівель
------------------------------	---	-------------------

Джерело: розроблено автором

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі, на основі всебічного дослідження управління якістю бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» було запропоновано напрямки підвищення ефективності функціонування та розвитку підсистеми управління якістю бізнес - процесів.

Визначено, що бізнес-процес - це певна дія, на вхід якої надходять один або кілька ресурсів, які обробляються на основі правил персоналом підприємства, комп'ютером або іншим інструментом, в результаті чого на виході створюється продукт, необхідний споживачеві. Бізнес-процеси дають змогу домагатися більш ефективної діяльності підприємства, тому що акцентують свою увагу на потребах споживачів. Саме тому максимально важливо підвищити значущість бізнес-процесу, щоб ув'язати з ним його численні функції. Управління бізнес-процесами орієнтоване на виконання якісного обслуговування споживачів.

Дослідження якості існуючих бізнес-процесів необхідне для визначення їх ефективності. Отриманий результат допоможе визначити напрямок подальшої діяльності. Існує два основних види дослідження якості бізнес-процесів, кожен допомагає вирішувати своє коло завдань. Якісне дослідження та аналіз якості бізнес процесів ґрунтується на суб'єктивних оцінках. Також для нього використовуються графічні схеми, та використовувані нормативні акти. Більше ефективно застосування кількісних методів дослідження якості бізнес-процесів. Вони мають на увазі детальний збір інформації, ефективність тут оцінюється великою кількістю цифр.

Виділяються такі п'ять основних методів, завдяки яким стає можливим досягнення цілей щодо підвищення якості бізнес-процесів підприємства: FAST, бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу, інжиніринг процесу, реінжиніринг процесу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельний двір» (ТОВ «Будівельний двір») – працює на ринку будівельних матеріалів України з 2004 року. За цей час підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер і постачальник для багатьох українських та міжнародних організацій, про що свідчить безліч отриманих нагород за розвиток ринку будівельних матеріалів. Чистий прибуток ТОВ «Будівельний двір» становить 6,3 тис. грн. в 2019 р. Позитивна динаміка показника ТОВ «Будівельний двір» (приріст в 2021 році 3239,68%) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

На ТОВ «Будівельний двір» досить велика кількість різних бізнес-процесів. Бізнес-процеси ТОВ «Будівельний двір» можна поділити на основні та допоміжні. Основний бізнес-процес «Продаж будматеріалу» включає в себе кілька підпроцесів: замовлення та організація доставки будматеріалу від заводів виробників; прийом та оформлення нового будматеріалу; надходження заявки від замовника; укладання договору на поставку із замовником; організація доставки будматеріалу замовнику; розрахунок замовника з організацією. Це єдиний з усіх процесів, що генерує весь прибуток підприємства. У даному бізнес-процесі беруть участь співробітники організації, а саме: виконавчий директор, менеджери з продажу, бухгалтер, завідуючий складом, комірник, вантажники, стропальник, кранівник, водії та безпосередньо сам замовник, який вирішив звернутися до організації за покупкою будматеріалу. Починається процес із звернення замовника до організації на купівлю будматеріалу, а закінчується наданням послуги замовнику із продажу будматеріалу. Допоміжні бізнес-процеси ТОВ «Будівельний двір»: закупівля будматеріалу; прийом та відпуск товару; доставка товару замовнику; здійснення пошуку клієнтів; обслуговування клієнта; ведення бухгалтерського обліку та подання податкової звітності; розрахунок та видача заробітної плати; обслуговування ІТ-інфраструктури. З усіх допоміжних процесів можна відзначити найважливіші, це: «закупівля будматеріалу», «доставка товару замовнику», «обслуговування клієнта» та «ведення бухгалтерського обліку та подання податкової звітності». Ефективність

та якість даних процесів надають значний вплив на основний процес, і якщо ці процеси не контролюватимуться і не виконуватимуться за всіма стандартами та правилами, то й основний бізнес-процес організації не буде якісним. Зниження якості основного бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу» викликають лише чотири основні причини: нижча конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами; відсутність системи знижок та бонусів; відсутність певного товару на складі та висока вартість будматеріалу, вирішення яких буде запропоновано у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Для вирішення проблеми нижчої конкурентоспроможності ТОВ «Будівельний двір» у порівнянні з конкурентами потрібно стати більш конкурентоспроможною торговельною організацією, утримувати старих клієнтів та залучати нових шляхом організації безкоштовної доставки для певних клієнтів. Для вирішення проблеми відсутності системи знижок або бонусів, оскільки дана проблема дуже позначається на конкурентоспроможності організації пропонується запровадити знижку на загальну суму замовлення. Ще однією проблемою є відсутність певного товару на складі. Для вирішення цієї проблеми було прийнято рішення запровадити «послугу попереднього замовлення». Остання проблема – це висока вартість будматеріалу. Для вирішення цієї проблеми можна вжити таких заходів: порівняти ціни всіх заводів виробників, з якими є можливість співпрацювати; якщо ціни різні, то потрібно спочатку обговорити всі недоліки зі старим постачальником і дійти до загального вигідного рішення, оскільки заводам-виробникам теж не вигідно втрачати своїх партнерів; якщо завод не готовий йти до спільного вирішення проблеми, то варто негайно шукати нових вигідних постачальників. Чистий прибуток ТОВ «Будівельний двір» в 2023 році становитиме 1179 тис. грн., що на 968 тис.грн., або на 460 % більше за показник 2021 р. Можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо підвищення якості бізнес-процесів ТОВ «Будівельний двір» є ефективними та прибутковими.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація бізнес процесів: навчальний посібник до практичних занять. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 39 с.
2. Безугла О. В. Аналіз проблемних областей бізнес-процесу «Просування товару інтернет-магазину. Матеріали Двадцять першого Міжнародного науково-практичного семінару «Комбінаторні конфігурації та їх застосування» (17–18 трав. 2019 р., м. Кропивницький) : тез. доп. / М-во освіти і науки України, Держ. льотна ак. Укр. Кропивницький, 2019. С. 21 – 25.
3. Воробйова С.І. Аналітичний інструментарій точкового реінжинірингу бізнес-процесів комерційного підприємства. *Економічний простір*, 2022, (182), 51-60. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-7>
4. Гурова В.О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Т. 1. № 1. С. 75-82.
5. Д'яконова А. К., Трішин Ф. А., Коротич О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний інструмент успішного розвитку ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-28>
6. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. пос. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
7. Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 71-74.
8. Дергачов Є. В., Фішук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382>
9. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT) [Чинний від 01.09.2009]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт

України, 2009. 26 с.

10. Дубініна В.В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №53. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/viewFile/73899/69783>

11. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 39–41.

12. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287- 297

13. Коюда В. О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. *Інформ*. 2018. № 1. С. 302–311.

14. Крижановський Є. М. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами. Вінниця : ВНТУ, 2018. 91 с.

15. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125

16. Легомінова С.В., Голобородько А.Ю. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. 2022. № 1(4). С. 99-107.

17. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. № 1. С. 143–150. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/ujae_2019_r01_a17.pdf

18. Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія Економіка*. Випуск 2(10), 2018, с. 54-59. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvmdue_2018_2_10.pdf

19. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир,

В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

20. Набока Ю. В. Бізнес-середовище: характеристика, структура, розвиток, діагностика. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 192-200. DOI: <https://doi.org/10.30838/>

21. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства. *Вісник ЛТЕУ*. 2018. Вип. 54. С. 120–125.

22. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf

23. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства. Житомир: ПП "Рута", 2020. 268 с.

24. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів. Донецьк: НТУ «ДП», 2021. 130 с.

25. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 279–285.

26. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів Ногеса: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*, 2022, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>

27. Тігарєва В. А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнеспроцесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2019. № 3(98). Ч. 1. С. 113 – 122.

28. Ткачук Г. Ю. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 125-128.

29. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

30. Статут ТОВ Будівельний двір»

31. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

32. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042>

ДОДАТКИ

Додаток А

Приклад порівняльного аналізу показників, що вийшли в динаміку дослідження якості бізнес – процесів

Показники	Рік		Відхилення 2022/2021	
	2021	2022	+/-	%
Кількість повернень продукції				
Кількість рекламаций на продукт				
Кількість скарг від клієнтів на якість обслуговування				
Число некомплектних відвантажень				
Ступінь дефектності продукту				
ступінь збереження продукту				

Джерело: складено автором

Методика проведення SWOT-аналізу

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

I. Визначення власних сильних і слабких сторін підприємства (табл. 1). Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою; з усього переліку вибрати найбільш важливі сильні і слабкі сторони підприємства.

Таблиця 1

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки

II. Визначення ринкових можливостей і погроз (табл. 2). Це своєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза вашим підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 2

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози

III. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка має наступний вигляд (рис. 1).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси)	Загрози
		1. 2. і т. ін.	1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони		
	1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони		
	1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1. Матриця SWOT

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі.

Методика виділення проблем бізнес-процесів

Основне призначення цього методу аналізу у тому, щоб визначити напрями подальшого більш поглибленого аналізу. Для виявлення проблемних областей слід сформувати укрупнену схему процесу, відобразивши у ньому основні групи виконуваних функцій та його виконавців. Після цього на схемі потрібно вказати проблемні області та дати їх коротку характеристику.

Отримана таким чином схема процесу може бути предметом для обговорення та аналізу під час виконання проекту реорганізації процесів. Наводяться короткі формулювання проблем кожної проблемної області.

Виявлення проблемних областей здійснюється шляхом інтерв'ювання керівників та співробітників, які беруть участь у аналізованому процесі.

Методика ранжування бізнес-процесів

На першому етапі складається перелік процесів підприємства. Потім формується відповідна таблиця, аналіз якої дозволяє виділити найбільш важливі процеси із встановленням їх ефективності.

Таблиця 1

Ранжування процесів

Важливість процесу (стан процесу)	Висока ефективність	Середня ефективність	Низька ефективність
Дуже важливий процес	Процес 1		Процес 2
Важливий процес	Процес 6	Процес 3	
Другорядний процес	Процес 5	Процес 7	Процес 4

Так, процес 2 є дуже важливим для підприємства, але у той же час найменш ефективним. Тому у першу чергу необхідно спрямувати зусилля на його аналіз і удосконалення.

Для кожного підприємства така таблиця заповнюється по-різному. Крім того, з часом розташування процесів у графах таблиці буде змінюватися.

Методика дослідження входів/виходів процесу

Аналіз входів/виходів складається з двох частин:

- Аналіз потреби у входах/аналіз потреби у виходах.
- Аналіз невикористовуваних виходів.

Аналіз потреби у входах виконується в такий спосіб. Послідовно розглядається кожна функція процесу, виконується її змістовний аналіз. Визначається склад необхідної інформації. Проводиться перевірка, чи є інформація у вхідних документах. Якщо потрібна інформація не міститься в жодному документі, це може означати відсутність необхідного для виконання функції документа.

Аналогічно виконується аналіз з матеріальних входів, персоналу, інфраструктури.

Очевидно, якщо в якійсь частині процесу ми виявили недолік вхідного документа, необхідно визначити функцію, для якої він є виходом. Пошук таких функцій (процесів) за схемами моделей навряд чи можливий. Простіше опитати відповідних виконавців та знайти постачальників потрібної інформації. Далі з'ясувати, чому ця інформація не оформляється документально і не передається зацікавленій у її отриманні посадовій особі.

Аналіз виходів, що не використовуються, означає пошук тих виходів процесу (функції), які не використовуються в інших процесах (функціях).

Для пошуку невикористовуваних виходів слід скласти таку таблицю

Таблиця 1

Пошук невикористовуваних виходів процесу

Функція	Найменування документа			
	Документ 1	Документ 2	...	...
Розробка документа	Функція 1	Функція 2		
Використання документа	Функції, 25	Не використовується		

Для того щоб виявити документи, що не використовуються, необхідно послідовно простежити весь ланцюжок руху документа по організації. За стартову точку береться функція процесу, на виході якої документ, що розглядається, з'являється вперше. Далі послідовно аналізуються всі функції, пов'язані з його обробкою, використанням та зберіганням. На практиці для розуміння того, використовується документ чи ні, доводиться зустрічатися з відповідними людьми та аналізувати їхню діяльність. При виявленні документів, що не використовуються, повинні бути послідовно розглянуті всі функції процесу і вихідна документація.

Методика дослідження функцій бізнес-процесу

Методика дозволяє виявити:

- відсутність необхідних функцій;
- наявність зайвих функцій;
- дублювання функцій.

Аналіз відсутності необхідних функцій проводиться з урахуванням знань експерта у тому, як має бути організований процес задля забезпечення його ефективного функціонування.

Можна дати кілька рекомендацій про те, які функції повинні бути обов'язково присутніми в процесі. Для моделей верхнього рівня, підготовлених у нотації IDEF0, це функції планування, обліку, контролю та прийняття рішень. Для моделей нижнього рівня, підготовлених у форматі IDEF3 (ARIS eEPC), можна виділити кілька важливих функцій, які не слід забувати при побудові моделі:

- функції контролю: вхідний контроль; статистичний контроль процесу;
- функції, що виконуються у позаштатних ситуаціях;
- функції з обробки невідповідної продукції;
- функції з обліку фактичної інформації щодо процесу.

Графічна схема процесу має бути перевірена на наявність зайвих функцій. Такий аналіз проводиться за таким алгоритмом. Послідовно розглядаються всі функції процесу, аналізується кожна їх. Задається питання: «Що буде, якщо виключити цю функцію з процесу?» Можливі ситуації, коли в ньому є функції, які не потрібні. Їх необхідно позбавлятися.

Методика дослідження стану процесу стосовно типових вимог

Вимоги до організації процесу, що враховують рекомендації стандарту ISO 9001, подано в табл. 1.

Таблиця 1.

Опитувальник для аналізу процесу по відношенню до типових вимог

№	Вимога до типового процесу
1. Вимоги до власника процесу	
1.1	Повинен існувати один власник процесу
1.2	Повноваження та відповідальність власника процесу повинні бути чітко визначені
1.3	Не повинно бути перетинів повноважень та відповідальності з іншими керівниками організації
2. Межі процесу	
2.1	Межі процесу мають бути чітко визначені (за функціями та відповідальність керівників) та зафіксовані документально
2.2	Кордони функціональних підрозділів процесу мають бути чітко визначені
3. Регламентуючі документи	
3.1	Повинно існувати чинний опис процесу загалом
3.2	Повинні існувати чинні положення про підрозділи
3.3	Повинні існувати чинні посадові інструкції
3.4	Повинні існувати діючі методики (внутрішні стандарти)
3.5	Повинна функціонувати система актуалізації документації
3.6	Процес має відповідати існуючим законодавчим актам та нормативним документам, що регламентують виконання процесу
4. Виходи процесу	
4.1	Виходи процесу мають бути чітко визначені
4.2	Користувачі кожного виходу процесу мають бути чітко визначені, потреби користувачів специфіковано
4.3	Повинні існувати специфікації вимог на кожен вихід процесу
4.4	Кожен вихід має бути закріплений за відповідальним виконавцем
4.5	Повинна функціонувати система контролю якості виходів процесу
5. Входи процесу	
5.1	Входи мають бути чітко визначені
5.2	Постачальники кожного входу процесу повинні бути чітко визначені, вимоги до постачальників специфіковані
5.3	Повинна існувати специфікація вимог на кожний вхід процесу
5.4	Кожен вхід має бути закріплений за відповідальним виконавцем
	Повинна існувати система вхідного контролю якості
6. Ресурси	
6.1	Ресурси мають бути чітко визначені
6.2	Повинна існувати специфікація вимог до кожного ресурсу
6.3	Кожний ресурс повинен бути закріплений за відповідальним виконавцем (матеріально)
7. Показники процесу	
7.1	Повинні бути визначені та використовуватися показники ефективності процесу
7.2	Повинні бути визначені та використовуватися показники послуг процесу

При проведенні аналізу процесу має бути зібрана інформація згідно з вимогами табл. 1. Виконання такої роботи може бути доцільним під час здійснення проекту реорганізації процесів на підприємстві. Процес піддається аналізу на наявність циклу PDCA. Призначення функцій циклу постійного покращення процесу показано у табл. 2.

Таблиця 2

Цикл PDCA для процесу

№	Функція циклу PDCA	Опис
1	Планування процесу	Група функцій із планування: • показників ефективності процесу • показників продукту
2	Аналіз процесу	Група функцій з аналізу: • показників ефективності процесу • показників продукту • даних задоволеності клієнтів процесу
3	Поліпшення процесу	Група функцій щодо покращення процесу за рахунок зміни: • регламентуючих документів процесу • персоналу • інфраструктури

Процес має бути підданий аналізу з погляду наявності циклу управління з відхиленням. Цей цикл включає п'ять груп функцій процесу, призначення яких показано у табл. 3.

Таблиця 3

Функції циклу управління

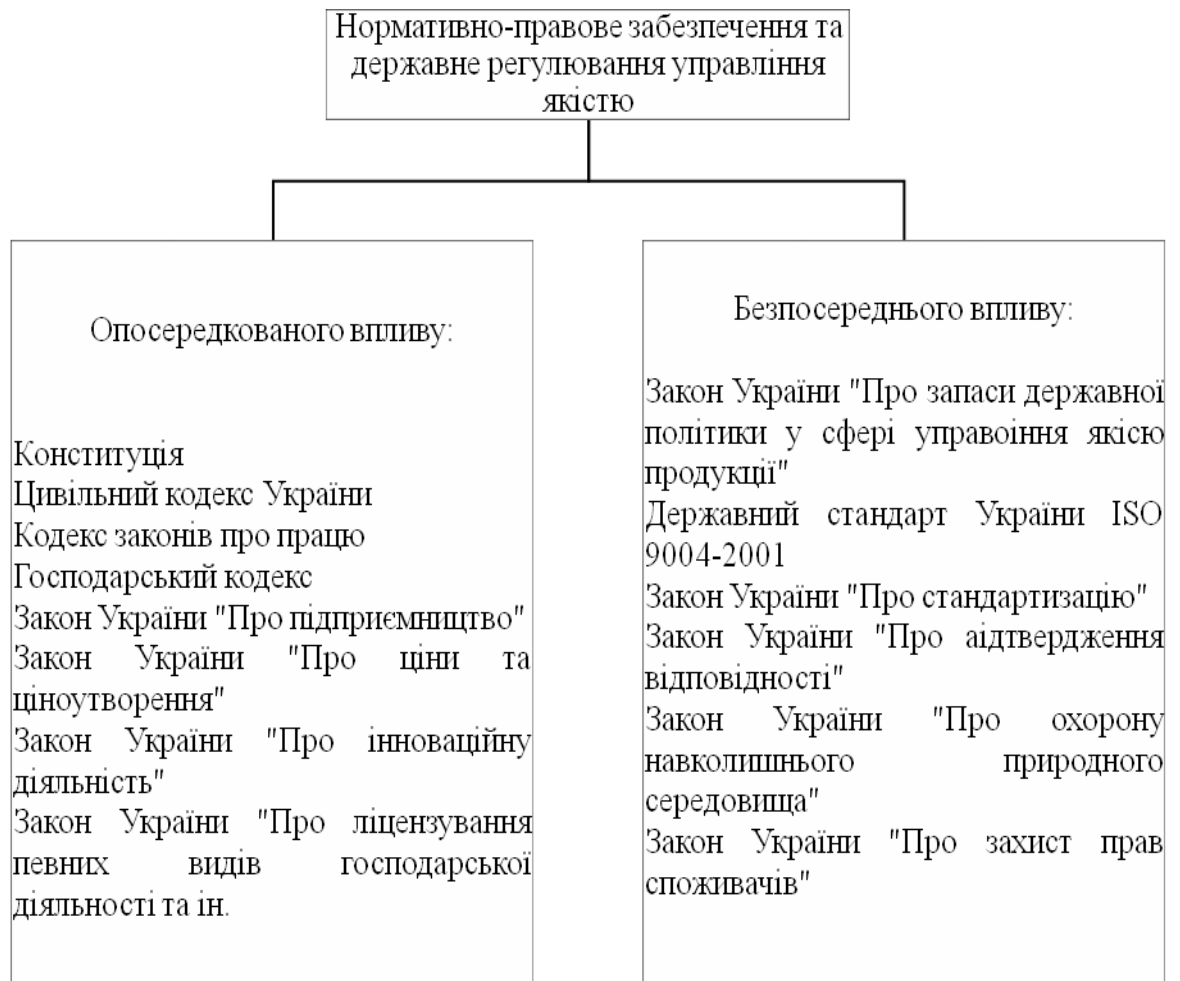
№	Функція циклу управління	Опис
1	Планування	Група функцій з техніко-економічного та фінансового планування виконання робіт з процесу
2	Виконання	Група функцій щодо виконання процесу (приклади: підготовка документа, виробництво продукції тощо)
3	Облік	Група функцій щодо реєстрації фактичної інформації щодо виконання процесу
4	Контроль	Група функцій контролю виконання планових показників діяльності проти фактичними
5	Прийняття рішень	Група функцій з підготовки та прийняття управлінських рішень на підставі даних щодо відхилень від планових показників діяльності

Якщо в результаті аналізу з'ясується, що процес задовольняє всі зазначені вище групи вимог, то організація процесу вважається задовільною. Подальша робота щодо поліпшення такого процесу полягатиме в аналізі та покращенні його показників.

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ	
Вимірювальний метод визначення показників якості продукції	Метод визначення значень показників якості продукції, що здійснюється на основі технічних засобів вимірювань
Реєстраційний метод визначення показників якості продукції	Метод визначення показників якості продукції, що здійснюється на основі спостереження та підрахунку числа певних подій, предметів чи витрат
Розрахунковий метод визначення показників якості продукції	Метод визначення значень показників якості продукції, що здійснюється на основі використання теоретичних (або) емпіричних залежностей показників якості продукції від її параметрів
Органолептичний метод визначення показників якості продукції	Метод визначення значень показників якості продукції, що здійснюється на основі аналізу сприйняття органів чуття
Експертний метод визначення показників якості продукції	Метод визначення значень показників якості продукції, що здійснюється на основі рішення, яке приймає експерт
Соціологічний метод визначення показників якості продукції	Метод визначення значень показників якості продукції, що здійснюється на основі збору та аналізу думок її фактичних або можливих споживачів

Джерело: складено автором на основі [28]



Методика розробка KPI щодо оптимізації бізнес-процесів

Для формування системи KPI у компанії, необхідно пройти три етапи.

Етап № 1. Визначення глобальних цілей компанії на певний період. Наприклад, це може бути реалізація нового продукту чи нової послуги. Поставлена ціль повинна мати вираження у якісних та кількісних KPI.

Також на цьому етапі рекомендуємо окреслити:

- входи-ресурси – ресурси, що переробляються за час одного циклу процесу (наприклад, заявка на одну з послуг компанії, інформація про вартість такої послуги на ринку);
- входи-механізми – ресурси, які забезпечують часте виконання процесу (наприклад, устаткування, необхідне персоналу для виконання завдань).

Етап № 2. Створення плану завдань для кожного підрозділу компанії, визначення результату і строків виконання кожного з них.

Етап № 3. Розбиття загального плану завдань усередині кожного підрозділу на підзавдання та розподіл їх між співробітниками компанії. Для ефективної реалізації та контролю виконання такого процесу рекомендується:

- призначити відповідальних осіб;
- регламентувати роботу працівників за допомогою інструкцій, правил, чеклістів.

На цьому етапі показник ефективності може виглядати як співвідношення виконаних завдань до запланованих.

Фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

І. Баланс
на 31 грудня 2021 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	()
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1908,7	1242,9
первісна вартість	1011	4389,6	4005,6
знос	1012	(2480,9)	(2762,7)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1908,7	1242,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	4558,2	4375,0
у тому числі готова продукція	1103	10,0	10,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1111,3	2046,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	76,7	9,7
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	87,9	25,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Гроші та їх еквіваленти	1165	222,8	331,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	531,2	426,6
Усього за розділом II	1195	6588,1	7214,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8496,8	8457,2

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86,4	86,4
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	948,8	888,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	1035,2	991,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	583,5	366,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3274,8	4394,2
розрахунками з бюджетом	1620	25,3	94,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	25,3	16,4
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3578,0	2610,1
Усього за розділом III	1695	6878,1	7099,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	8496,8	8457,2

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2021 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26184,0	24055,1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	26184	24055,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24011,1)	(21642,3)

Інші операційні витрати	2180	(1912,9)	(2077,1)
Інші витрати	2270	(0,1)	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(25924,1)	(23719,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	259,9	335,7
Податок на прибуток	2300	(49,5)	(64,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	210,4	271,4

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

1. Баланс
на 31 грудня 2019 р.
Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи	1000		
Нематеріальні активи	1000		
Первісна вартість	1001		
Накопичена амортизація	1002	()	
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1431,1	2564,7
первісна вартість	1011	2758,0	4366,6
знос	1012	(1326,9)	(1801,9)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1431,1	2564,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	2992,8	4050,9
у тому числі готова продукція	1103	10,0	10,0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1201,4	1518,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		47,5

у тому числі з податку на прибуток	1136		39,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	129,6	41,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	483,2	307,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	197,4	369,7
Усього за розділом II	1195	5004,4	6334,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	6435,5	8899,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	86,4	86,4
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	671,1	677,4
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	757,5	763,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		804,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3829,6	4420,3
розрахунками з бюджетом	1620	106,9	404,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	70,9	
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1741,5	2506,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	6435,5	8899,6

**2. Звіт про фінансові результати
на 31 грудня 2019 р.**

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22768,3	24548,2
Інші операційні доходи	2120	6,3	24,8
Інші доходи	2240		

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	22774,6	24573,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20122,9)	(22332,9)
Інші операційні витрати	2180	(2642,5)	(2975,0)
Інші витрати	2270	(28,5)	(54,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22765,4)	(25418,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	9,2	-845,7
Податок на прибуток	2300	(2,9)	(144,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6,3	-990,3

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток П

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «Будівельний двір» за 2019 -
2021 рр., тис. грн.**

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	2020 / 2019	2021 / 2020	2021 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22768,3	24055,1	26184	1286,8	2128,9	5,65	8,85	15
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20122,9	21642,3	24011,1	1519,4	2368,8	7,55	10,95	19,32
Інші операційні доходи	6,3	0	0	-6,3	0	-100	0	-100
Інші операційні витрати	2642,5	2077,1	1912,9	-565,4	-164,2	-21,4	-7,91	-27,61
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	9,2	335,7	259,9	326,5	-75,8	3548,91	-22,58	2725
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2,9	64,3	49,5	61,4	-14,8	2117,24	-23,02	1606,9
Чистий фінансовий результат: прибуток	6,3	271,4	210,4	265,1	-61	4207,94	-22,48	3239,68
Разом доходи	22774,6	24055,1	26184	1280,5	2128,9	5,62	8,85	14,97
Разом витрати	22765,4	23719,4	25924,1	954	2204,7	4,19	9,29	13,88

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Документування процесів на ТОВ «Будівельний двір»

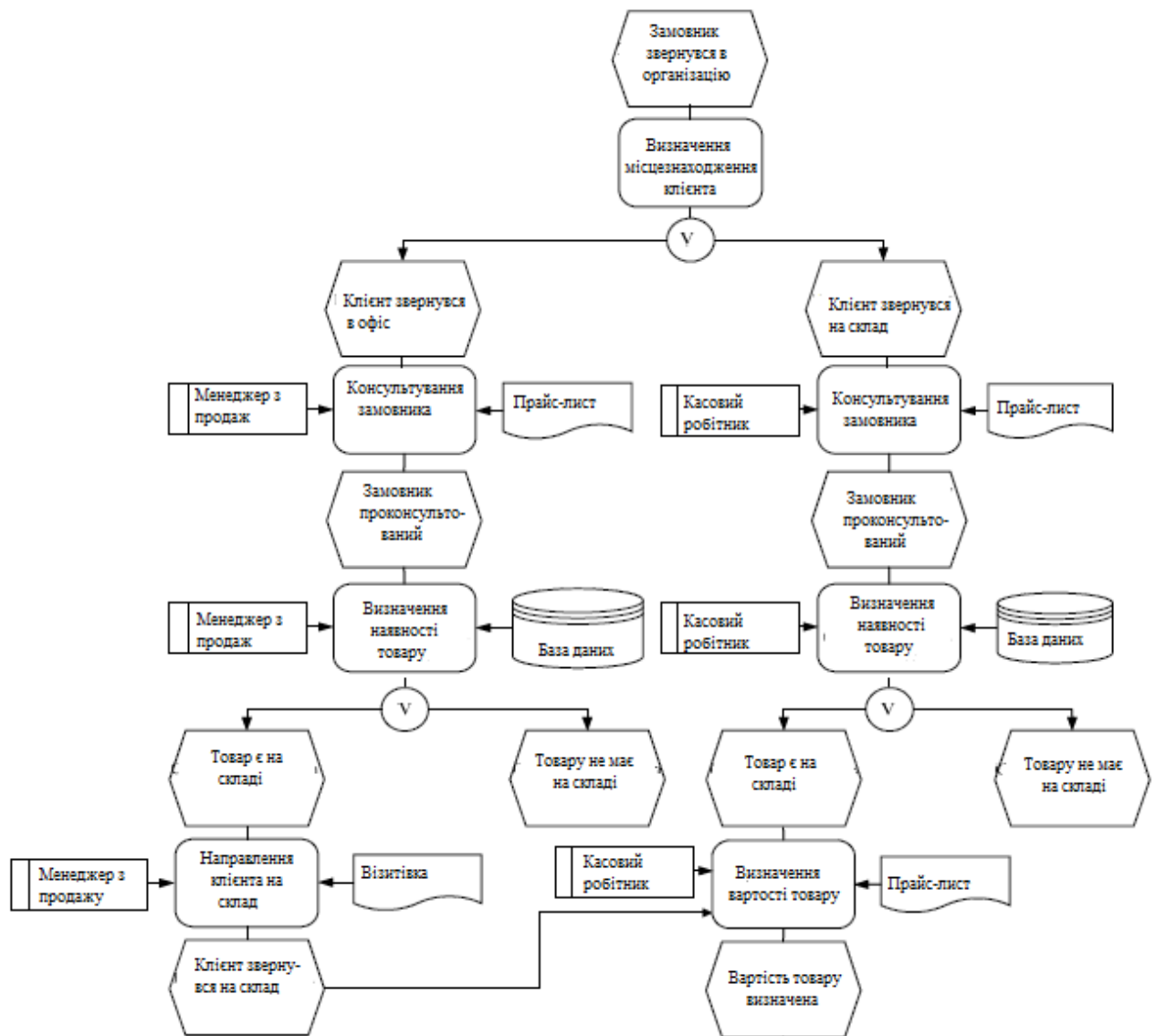
№	Товарні операції	Первинний облік товарних операцій
1	Визначення потреби у товарі та укладання угоди	Рахунок-фактура; заява-замовлення на отримання товарів поштою; бланк замовлення товарів з доставкою; платіжна вимога-доручення; платіжна вимога; фіскальний касовий чек на товари; розрахункова квитанція; товарний чек
2	Приймання та оприбуткування товару	Прибутковий ордер (М-4); накладна на відпуск товарно-матеріальних цінностей (М-20); акт приймання продукції (товарів) за кількістю (або за пересортицею); акт приймання продукції (товарів) за якістю; акт закупки; товарно-транспортна накладна (1-ТН);
3	Опрацювання претензій та рекламацій	Акт приймання продукції (товарів) за якістю; акт приймання продукції (товарів) за кількістю (або за пересортицею); акт інвентаризації відвантажених товарів (інв-4; акт інвентаризації матеріалів та товарів, що знаходяться в дорозі (інв-6)
4	Складський облік	Накладна на відпуск товарно-матеріальних цінностей (М-20); акт про дооцінку товару; опис-акт уцінки товарів і залежаної продукції та надлишкових товарно-матеріальних цінностей; відомість нарахування і списання втрат товарів, що реалізуються у магазинах самообслуговування;; розрахунок резерву на відшкодування втрат товарів (понад норми природного збитку та бою) у магазинах самообслуговування; інвентаризаційний опис товарно-матеріальних цінностей (інв-3); інвентаризаційний опис товарно-матеріальних цінностей, прийнятих (зданих) на відповідальне зберігання (інв-5); інвентаризаційний опис товарів, матеріалів, тари й коштів у торгівлі (інв-12, 13)
5	Обслуговування товарної маси	Накладна на відпуск товарно-матеріальних цінностей (М-20); акт приймання продукції (товарів) за кількістю (або за пересортицею); акт приймання продукції (товарів) за якістю; акт про дооцінку товару; опис-акт уцінки товарів і залежаної продукції та надлишкових товарно-матеріальних цінностей; порівняльна відомість результатів інвентаризації товарно-матеріальних цінностей (інв-19, інв-20, інв-21)
6	Реалізація	Накладна на відпуск товарно-матеріальних цінностей (М-20); рахунок-фактура; акт інвентаризації розрахунків з покупцями, постачальниками й іншими дебіторами й кредиторами (інв-17)
7	Розрахунки	Платіжне доручення; платіжна вимога-доручення; фіскальний касовий чек на товари; розрахункова квитанція; товарний чек

**Розрахунок часових та грошових витрат на здійснення основного
бізнес-процесу ТОВ «Будівельний двір» «продаж будматеріалу»**

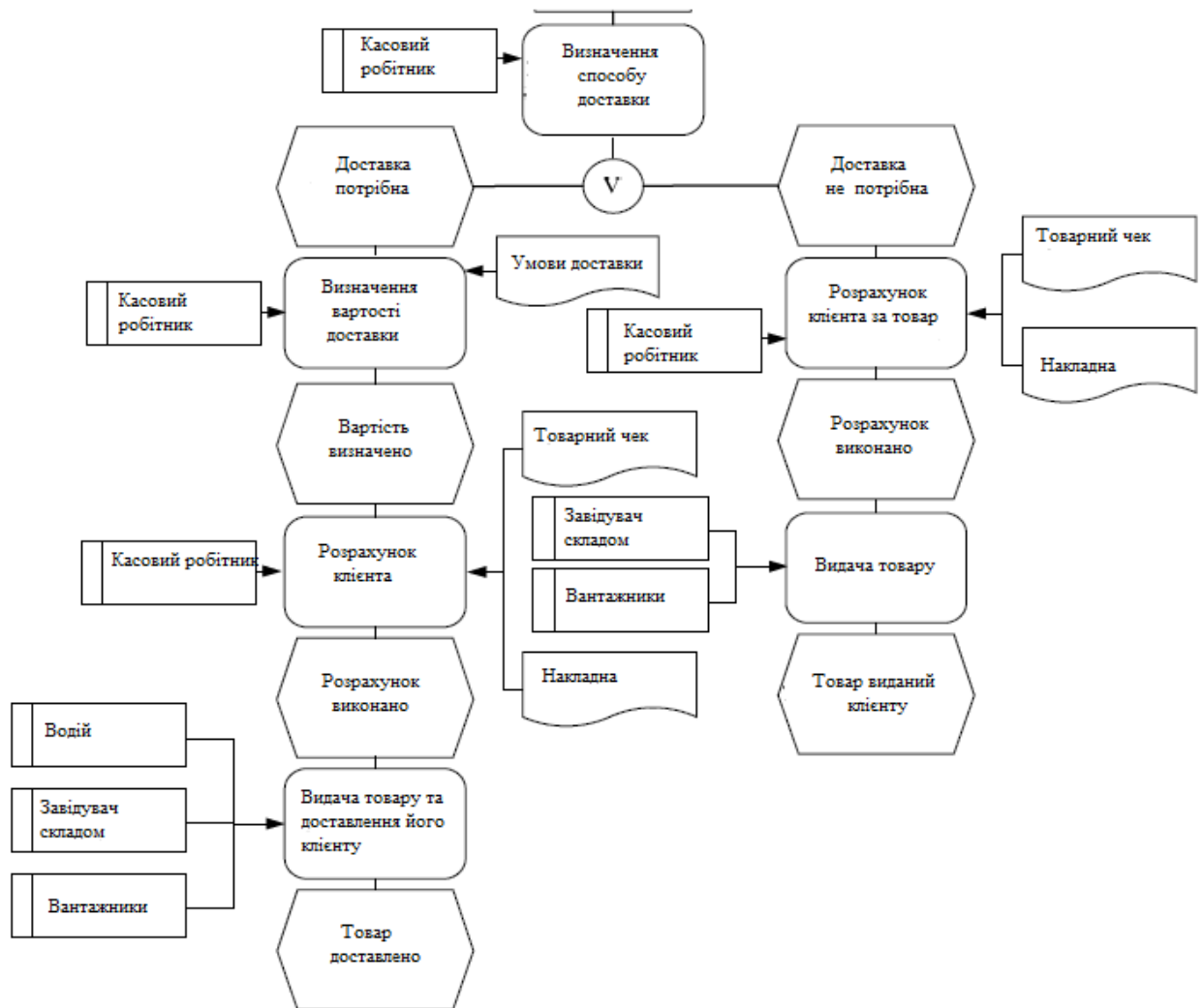
	Викона ти облік замовл ення	Аналіз замовле ння на відповід ність наявном у РС	Узгоди ти замовл ення з ПЕВ	Встано вити ціну та термін викона ння замовл ення	Узгодити умови надання послуги/Пові домити клієнта про неможливіст ь виконання замовлення	Укласти договір з клієнтом/ Занести клієнта в статистик у незадовол еного попиту	Вико на ти замо вле ння	Розраху нки за виконан ня послуги та дослідж ення задовол ення клієнта	Занести клієнта в статисти ку задоволе ного попиту
Час реалізаці ї, год	0,4	0,6	1	0,4	0,5	1,2	4,0	1,5	0,6
Втрати часу (год) через: неефект ивне управлін ня		0,1			0,2				0,1
неефект ивне викорис тання ресурсів							0,2		
неефект ивну технолог ію							0,3		
Вартість реалізаці ї, грн	5,0	4,6	2,8	1,5	3,0	2,0	5,0	4,0	3,5
Втрати коштів (грн) через: неефект ивне управлін ня		1,3							
неефект ивне викорис тання ресурсів							1,5		
неефект ивну технолог ію							1,8		

Джерело: складено автором

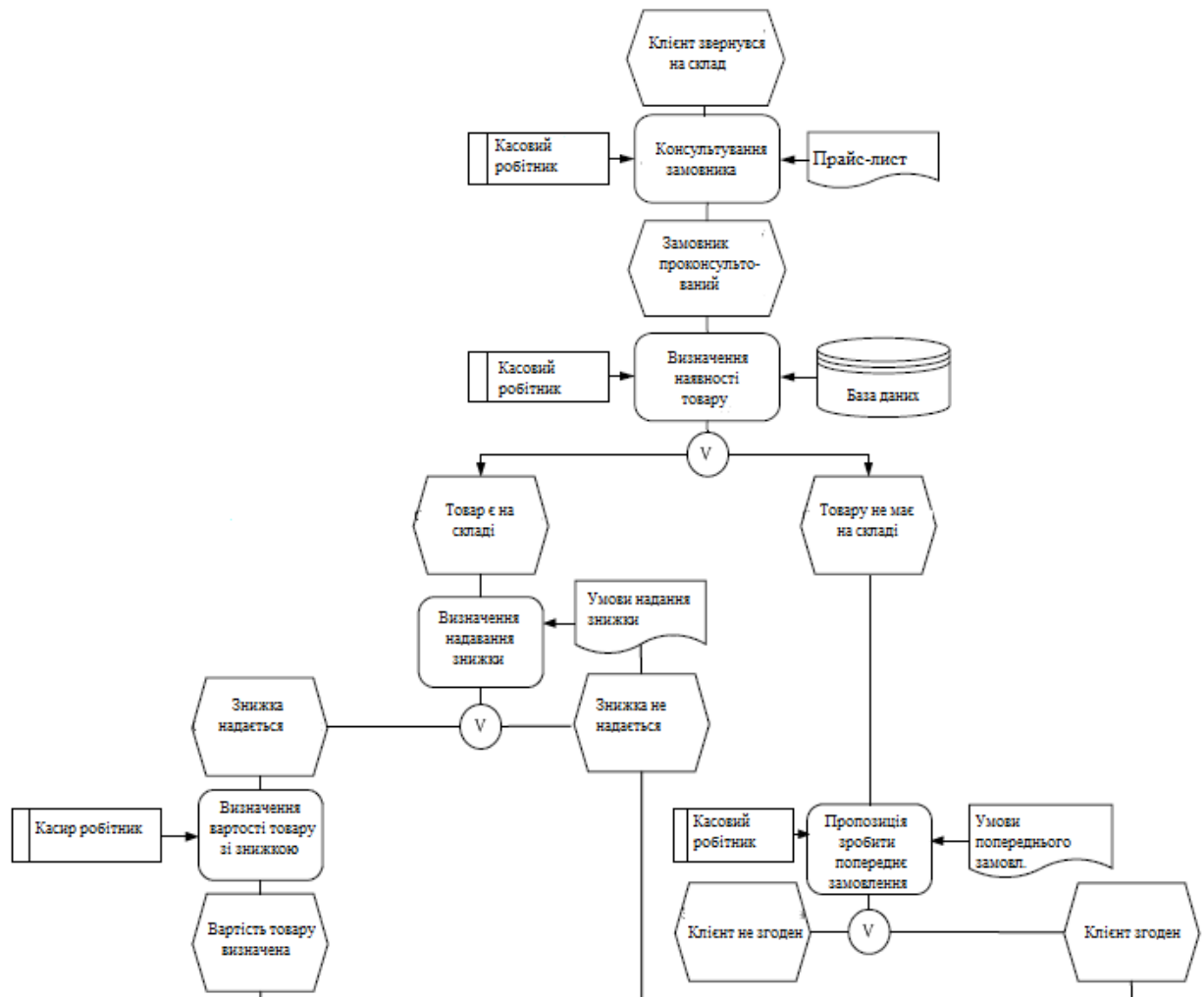
Деталізована схема процесу «продаж будматеріалу» «як є»



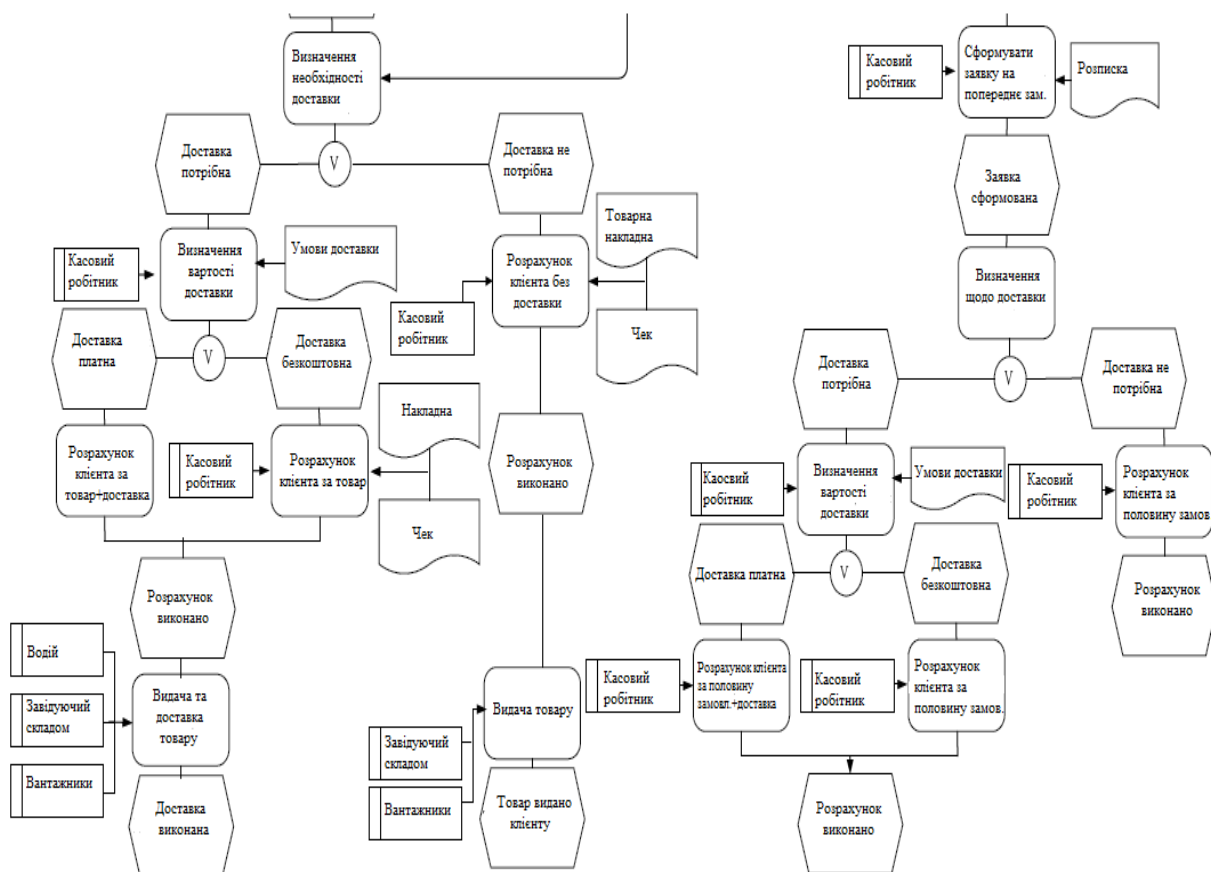
Продовження Додатку Т



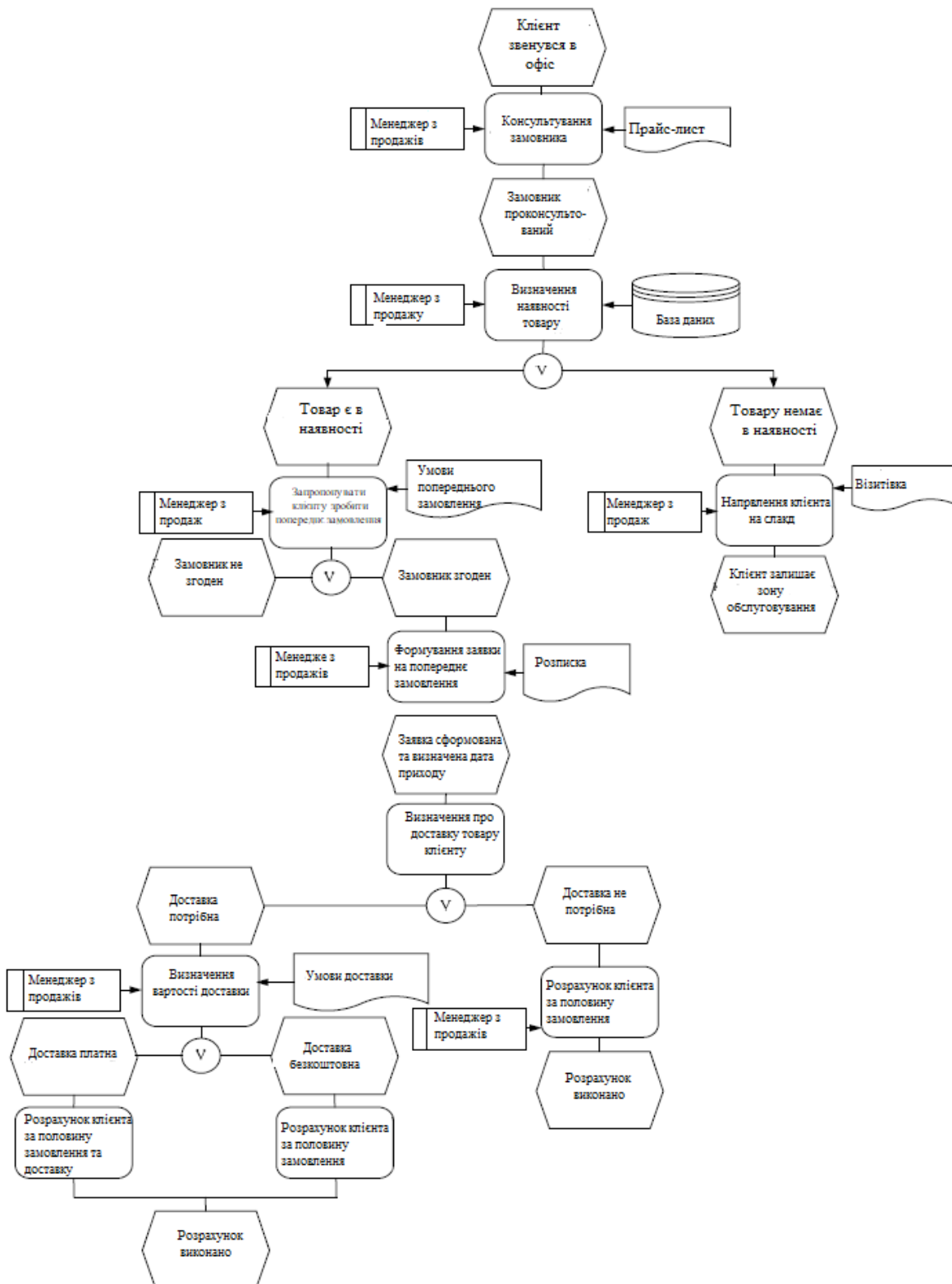
**Деталізована схема процесу «продаж будматеріалу» «як буде»
«клієнт звернувся на склад»**



Продовження Додатку Ф



Деталізована схема процесу «продаж будматеріалу» «як буде» «клієнт звернувся до офісу»



Джерело: розроблено автором

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015142310

Дата перевірки:
18.05.2023 20:02:55 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
18.05.2023 20:15:09 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: 23 КБР Єлизаров (антиплагіат).doc

Кількість сторінок: 63 Кількість слів: 12726 Кількість символів: 99649 Розмір файлу: 446.08 KB ID файлу: 1014823273

19.4% Схожість

Найбільша схожість: 4.34% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009712585)

13.4% Джерела з Інтернету

297

Сторінка 65

15.3% Джерела з Бібліотеки

571

Сторінка 69

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомилась з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Єлизаров Владислав Ігорович

Назва роботи: Управління якістю бізнес-процесів підприємства

Науковий керівник: к.е.н., професор Шершньова Зоя Євгеніївна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності : - 19,4 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення на сторінках 65, 69 є сумлінними, мають відповідні посилання на відповідні джерела використаної інформації, ознак плагіату не мають.

. «18» травня 2023 р.



к.е.н., проф. Шершньова З.Є.