

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ГЕРАСИМОВОЇ КАТЕРИНИ ОЛЕГІВНИ
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Герасимова Катерина Олегівна
підпис*

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Володимир КУКОБА

Робота допущена до захисту в ЕК «__»_____20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Економічна сутність феномену «бізнес-процеси підприємства» та їх класифікація	5
1.2. Методи побудови та оцінювання раціональності виконання бізнес-процесів	11
1.3. Шляхи удосконалення бізнес-процесів на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	22
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	22
2.2. Аналіз результативності підприємницької діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	27
2.3. Оцінка ефективності виконання наявних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К»	34
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»	39
3.1. Вибір бізнес-процесів, що потребують удосконалення, і побудова дорожньої карти їх раціоналізації	39
3.2. Економічне обґрунтування витрат на удосконалення обраних бізнес-процесів	44
3.3. Прогноз ефективності кроків з удосконалення обраних бізнес-процесів підприємства	49
ВИСНОВКИ	52
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Виклики сьогодення спрямовують підприємства на орієнтованість у впровадження та удосконалення бізнес-процесів. Сучасне українське економічне середовище сприяє набуттю актуальності не тільки налагодження та ідентифікації бізнес-процесів як однієї з ділянок роботи, пов'язаних з внутрішнім середовищем, а й гармонізуванню їх відповідно до вимог зовнішнього середовища, що швидко змінюється. Наразі не існує єдиного наукового підходу до сутності визначення поняття бізнес-процесів, типології категорій та визначення їх ролі і взаємозв'язків, що посилює складність для подальших досліджень в цій сфері.

Наукові праці та економічні дослідження таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Хаммер М., Чампі Дж., Репін В., Портер М., Міллар В., Біннер Х., Козаченко А., Ляшенко А., Ладко І., Пінаєв Д., Томашевський О., Тур О., Матусевич А. та інші послуговували теоретико-методологічною базою дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Відповідно до поставленої мети було визначено низку завдань:

- з'ясувати зміст та сутність бізнес-процесів підприємства;
- дослідити концепції існуючих бізнес-процесів;
- проаналізувати шляхи вдосконалення бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати результати діяльності ТОВ «Епіцентр-К»;
- оцінити ефективність поточних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К»;
- обґрунтувати можливі проєктні рішення щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К».

Об'єктом дослідження було обрано бізнес-процеси у ТОВ «Епіцентр-К».

Предметом дослідження виступає процес удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Епіцентр-К».

У роботі були використані такі методи, як метод структурного аналізу і проєктування; методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення для обґрунтування сутності теоретичних понять, графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К». Інформаційна база дослідження відображає узагальнений перелік джерел.

Дипломна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність феномену «бізнес-процеси підприємства» та їх класифікація

Визначення поняття «бізнес-процеси підприємства» базується на різних підходах, головним чином через те, що викликано насамперед тим, що бізнес-процеси є основою економічної системи підприємства включно з управлінськими аспектами, а їх вивчення прагне належати до різних економічних категорій, таких як: менеджмент управління, виробництво, якість, ефективність та результативність, оптимізація витрат, бізнес-модель і т.п.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «бізнес-процес» за різними науковцями

Автор	Визначення
Т. Дейвенпорт, Шорт Дж.	«Бізнес-процес – це структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»».
Г. Козаченко, М. Ляшенко, Ю. Ладко	«Бізнес-процес – це послідовність сукупності дій щодо здійснення діяльності, що трансформує на «вході» ресурси з метою отримання результату, що має цінність для споживача».
В. Єліфьоров, В. Репін	«Бізнес-процес – це послідовність робіт окремого виду виробничо-господарської діяльності підприємства, що орієнтована на створення нової вартості, наприклад, випуск продукції».
М. Хаммер, Дж. Чампі	«Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, що має цінність для споживача».

Джерело: розроблено автором за даними [1-6]

У зв'язку цим, визначення поняття повинно бути розширеним та поглибленим. Сформулюємо розмежування ключових характеристик бізнес процесів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Ключові характеристики «бізнес-процесів»

Джерело: розроблено автором за даними [7-17].

Бізнес-процеси створюють додану вартість (споживчу цінність). Кінцевою метою бізнес-процесів організації є створення доданої вартості (споживчої цінності) у вихідному продукті. У випадку неприбуткових організацій споживчою цінністю результатів усіх бізнес-процесів є задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людей. Якщо дії та операції, що виконуються в організації, не формують додану вартість (споживчу цінність), не впливають на якість формування цієї вартості та не контролюють процеси та події розвитку, то такі дії не вважаються бізнес-процесами. Якщо основні бізнес-процеси не реалізуються, не може бути створено споживчу цінність; а якщо допоміжні бізнес-процеси зупиняються, ефективність основних бізнес-процесів суттєво знижується [7, 11-12, 14].

Взаємозалежність і взаємопов'язаність усіх бізнес-процесів на підприємстві. Досягнення визначених цілей організації неможливе без функціонування всіх наявних бізнес-процесів (дій/подій/операцій/процедур). Відсутність або неефективність одного бізнес-процесу неминуче впливає на ефективність інших процесів і на результати діяльності підприємства в цілому.

Ступінь взаємозалежності між бізнес-процесами можна виміряти через співвідношення між показниками доданої вартості аналізованого процесу та процесів-попередників. Застосування цих принципів на практиці може значно підвищити ефективність управління бізнес-процесами, оскільки послідовність бізнес-процесів і розуміння їх взаємного впливу забезпечують реалістичне планування, більш ефективну організацію, добровільну мотивацію працівників і керівництва та контроль і регулювання виявлених відхилень. Вивчення ролі та значення окремих бізнес-процесів або бізнес-процедур без виявлення взаємозалежностей процесів в економічній системі підприємства не має перспективи. Адже додана вартість (споживча цінність) створюється всією системою бізнес-процесів [8-10, 12-15, 17].

Коли бізнес-процеси диференційовані за певними критеріями, стає зрозумілим їх функціональне призначення та роль у створенні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес реалізується відповідно до конкретної мети, і його успішність (якісна та кількісна) дає бажану заплановану цінність на «виході» бізнес-процесу в цілому, тому важливо сфокусувати бізнес-процеси на єдиній меті, тобто на інтегрованій цілі [9, 11, 13-14, 16-17].

За умови, що у кожного бізнес-процесу наявний кінець і початок, то повинна існувати система критеріїв і підходів для вираження результатів виконання бізнес-процесу в числовому вираженні. В іншому випадку дії не можуть бути визнані бізнес-процесами. Тому пріоритетно урахувати вимірюваність результатів кожного бізнес-процесу [10-11, 13, 17].

Згідно до визначення М. Портера [11], кожен бізнес-процес має початок і кінець, тобто дискретність процесу при якому наявний початок – «вхід» та закінчення – «вихід». Ці процеси визначаються витратами організаційних ресурсів – «вхід» та створенням споживчої цінності – «вихід». Організаційні ресурси включають: людські, інтелектуальні, матеріальні, інформаційні та фінансові [7-8, 11, 15].

Наявність цілей чи мети впровадження та використання бізнес-процесів. Метою бізнес-процесу є задоволення внутрішніх потреб користувачів чи потреб

ринку. «Вихід» бізнес-процесу стає «входом» наступного бізнес-процесу, який використовує результати попереднього бізнес-процесу. «Кінцевим» результатом бізнес-процесу є продукт чи послуга, що має достатню споживчу цінність за-для задовільної оцінки клієнтів, щодо його потреб та має достатню додану вартість для забезпечення прибутковості підприємства [12-14].

Безперервність бізнес-процесу. Не кожен дію, яку виконує керівництво та працівники компанії (менеджери), можна вважати бізнес-процесом або його елементом. Бізнес-процесами слід вважати лише ті процеси, які являють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій та подій), що заздалегідь розроблені та регулярно повторюються [8, 11, 13, 16-17].

Для реалізації бізнес-процесів повинні використовуватися ресурси організації. Додана вартість, тобто споживча цінність, не з'являється та не зникає, а створюється в результаті вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом якого є результати діяльності підприємства [7-8, 12-13, 17].

Бізнес-процес – це низка послідовних і взаємопов'язаних бізнес-операцій, якими керує власник бізнесу, тобто особа, відповідальна за їх перебіг і результати. Власники бізнесу використовують вхідні ресурси, такі як сировина, інформація тощо, і перетворюють їх у вихідні – готова продукція, інформація, документація, використовуючи наявні в їх розпорядженні ресурси, такі як персонал, технології, обладнання та інфраструктура, результатом чого є створення бізнес-процесів, якими користуються споживачі.

Для управління бізнес-процесами власники бізнесу повинні шукати зворотний зв'язок зі споживачами результатів бізнес-процесів (клієнтами) на етапах їх виконання та впровадження. Вище керівництво компанії також має отримувати регулярні звіти, щодо перебігу виконання бізнес-процесів підприємства. У бізнес-процесів є торгові партнери та клієнти, з якими та між якими проходить взаємодія. Ними можуть виступати або бізнес-процеси підприємства, або фізичні чи юридичні особи. При застосуванні принципів

процесного управління важлива увага приділяється відбору та групуванню бізнес-процесів, що визначають галузеву приналежність підприємства.

Наука керування бізнесом еволюціонувала через розширення універсуму людського сприйняття й проникнення людської свідомості в більш глибокі процеси, що, в першу чергу, є пов'язаними з розумінням природної сутності та структури об'єкту та предмету досліджень і вимагає поглибленого дослідження структури та класифікації бізнес-процесів. Метою класифікації є об'єднання окремих елементів, які схожі за певними ознаками, до груп в межах цілого. Вибір класифікаційних ознак бізнес-процесу визначає спосіб управління ним. По суті, класифікаційні ознаки є певною призмою, яка допомагає побачити сукупність типів та видів бізнес-процесів компаній чи підприємств і, таким чином, сформулювати та вибудувати підходи до управління.

Методи класифікації бізнес-процесів також формують набір складових суб'єкта господарювання, до яких застосовується процесно-структурований підхід до управління. На рис. 1.2 наведено класифікацію бізнес-процесів, що притаманні підприємствам, за основними групувальними ознаками.

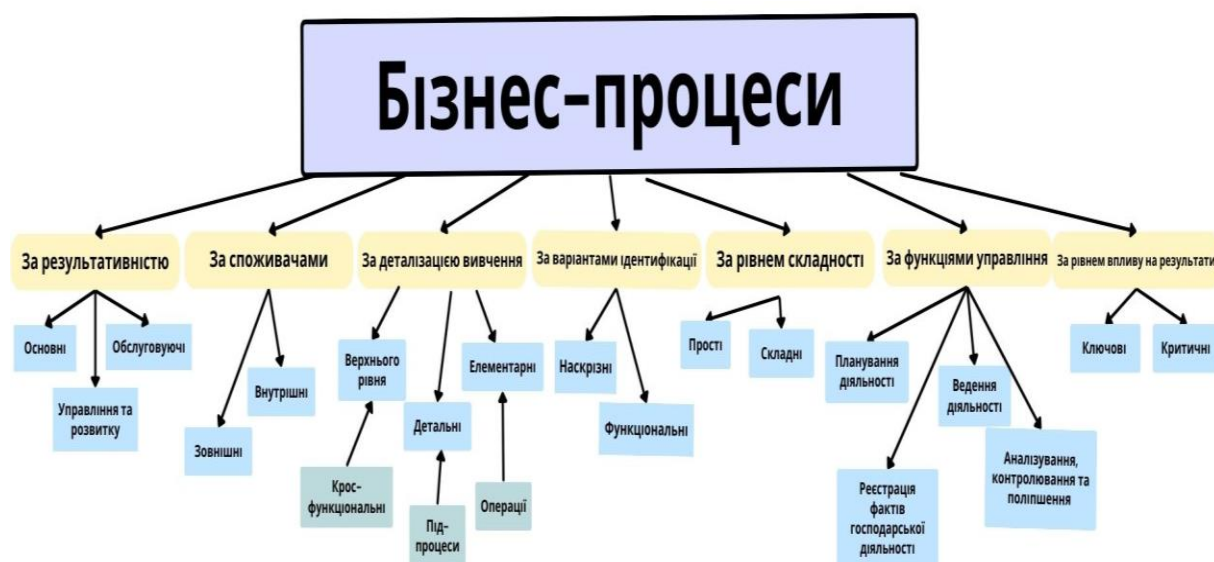


Рисунок 1.2 – Класифікація бізнес-процесів підприємств

На основі рис. 1.2 можна зазначити, що бізнес-процеси поділяються на основні, сервісні, управлінські та процеси розвитку, що залежать від їх активності. Спрямованість основних бізнес-процесів спрямована як на виробництво продукції, так і на виконання завдань, надання послуг, які, в свою чергу, збільшують цінність для споживачів (закупівля, виробництво і продаж) і генерують дохід для підприємства. Сервісні процеси підтримують роботу основних бізнес-процесів, не створюючи прямої цінності, але потребують ресурсів для їх виконання (наприклад, безпека промислової сфери та охорона праці, охорона навколишнього середовища, енергозабезпечення і т.п.). Управлінські бізнес-процеси забезпечують правила управління підприємством як єдиною системою, так як кадровим чи фінансово-обліковим забезпеченням підприємства. Бізнес-процеси розвитку сприяють удосконаленню діяльності підприємства, наприклад, у якості аналізу чи поліпшення, та носять обслуговуючий характер.

Зовнішній бізнес-процес має «входи» і «виходи» поза межами організації, а внутрішній бізнес-процес включає наявність клієнтів та виконавців всередині організації.

Дослідження розрізняють бізнес-процеси високого, детального та базового рівнів залежно від їх деталізації. Бізнес-процеси високого рівня, тобто крос-функціональні процеси, відображають повну картину функції без розбивки на окремі підпроцеси. Компонентами бізнес-процесу високого рівня є підпроцеси або детальні бізнес-процеси, які є згрупованими частинами функцій, що беруть участь у формуванні кінцевого результату. Підпроцеси мають свої особливості, але спрямовані на досягнення цілей основного бізнес-процесу підприємства. Детальні бізнес-процеси є примітивними, тобто складаються з окремих процесів (базових), які не можуть самостійно давати результат і не можуть бути розбиті на частини. Окремі процеси на найнижчому рівні декомпозиції діяльності компанії виконуються окремими працівниками.

Вивчення теорії та практики процесного підходу щодо управління дозволяє стверджувати, що існує два основних варіанти визначення бізнес-процесів на підприємстві: узгодження бізнес-процесів з існуючими функціональними та

ієрархічними структурами [18] або ж виділення наскрізних процесів, які не залежать від кордонів підрозділів структури підприємства [19].

Тому, як показує бізнес-аналіз, не існує стандартного переліку бізнес-процесів компанії та єдиної класифікації. Кожна компанія повинна визначити свій власний набір бізнес-процесів залежно від розміру, ринкової орієнтації, широти досліджень та цілей.

Таким чином, під поняттям «бізнес-процес» запропоновано розуміти трансформацію організаційних ресурсів, як систему безперервних, взаємопов'язаних, належним чином упорядкованих і контрольованих дій (процедур, операцій і виконуваних функцій), що спрямована на досягнення однієї загальної мети, щодо забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і доставки доданої вартості (споживчої цінності) на цільовий ринок через бізнес-модель організації, яка орієнтована на досягнення єдиної загальної мети.

Узагальнюючи результати досліджень сутності категорії «бізнес-процес», необхідно виокремити технічний (з акцентом на автоматизацію та стандартизацію) та економічний (управлінський) напрями трактування цього поняття в еволюції наукового бачення. Економічний підхід можна поділити на орієнтацію на внутрішнє середовище, акцент якого спрямований на підвищення управлінської ефективності та формування важелів управління та орієнтацію на зовнішнє середовище, акцент якого спрямований на зовнішнє середовище, взаємодію з ним та підвищення гнучкості.

1.2. Методи побудови та оцінювання раціональності виконання бізнес-процесів

Побудова та оцінювання раціональності виконання бізнес-процесів – це важливий аспект управління бізнесом, який дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати свою діяльність, зменшуючи витрати, покращуючи якість продукції та послуг, та забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів.

Кожне життєздатне підприємство засноване на конкурентоспроможній бізнес-моделі, незважаючи на усвідомленість його засновників, керівників або ж менеджерів, які мають бути здійснені в рамках цієї моделі. Тому необхідно змодельовати структуру процесів (рис. 1.3), використовуючи технології моделювання бізнес-процесів на підприємстві [20].

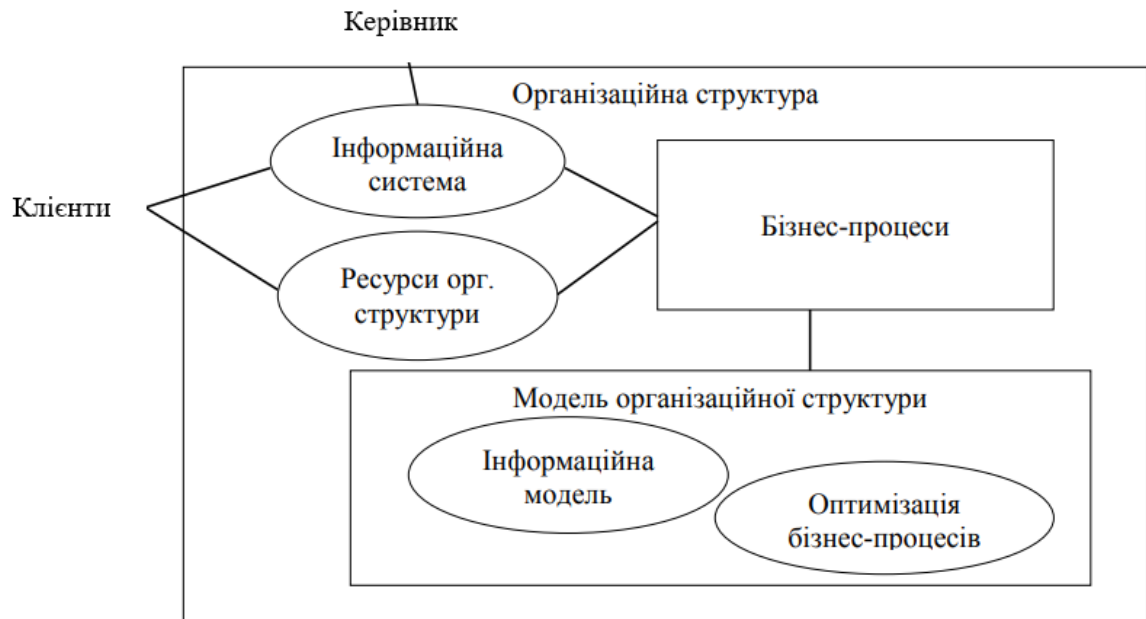


Рисунок 1.3 – Узагальнена структура бізнес-процесів моделювання

Джерело: розроблено автором за даними [20]

Моделювання бізнес-процесів – це сукупність процесів та дій, що спрямовані на відображення суб'єктивного бачення робочих процесів у вигляді формальної моделі взаємопов'язаних операцій [21].

При моделюванні бізнес-процесів підприємства метою є організація інформації про підприємство та притаманні йому бізнес-процеси у вигляді наочного графічного зображення, придатного для обробки отриманої інформації через аналітичний підхід. Модель повинна відображати структуру, деталі реалізації та послідовність документообігу бізнес-процесів підприємства.

Використовуються кілька різних методів при моделюванні бізнес-процесів, заснованих як на структурному, так і на об'єктно-орієнтованому підходах до моделювання. Найбільш поширеними є наступні методи [22]:

1. Методологія SADT, тобто метод структурного аналізу і проєктування – це класичний підхід щодо процесів управління на підприємстві, основним принципом якого слугує структурна організація діяльності підприємства.

2. Метод моделювання IDEF3 – цей підхід є частиною угруповання стандартів IDEF та застосовується при моделюванні послідовних виконаних дій та взаємозалежностей в процесі. Використовується дана методика системними аналітиками у якості доповнення IDEF0, тобто методології функціонального моделювання. Послідовність дій процесу слугує підґрунтям даної моделі та виокремлює послідовні дії та під-процеси системи.

3. Data Flow Diagrams, тобто моделювання потоків даних – це ієрархія процесів функціональності, які пов’язані між собою через потоки даних. Мета – проілюструвати процеси, які перетворюють вхідні дані у вихідні, та виявити зв’язки між цими процесами.

4. Unified Modeling Language (UML – перекл. з англ. «уніфікована мова моделювання») – поява якої є наслідком розвитку об’єктно-орієнтованих методів аналізу та проєктування.

Підприємство – це соціальна система, котра складається з людей, що виконують дії з умовою неповної обізнаності й, як правило, керовані раціональністю. Іншими словами, сталий розвиток компанії визначається не лише суворим регулюванням її організаційної структури, доходів та бізнес-процесів. До поширених випадків відносяться ті, після котрих виконання багаторічної програми щодо оптимізації діяльності та впровадження процесного управління, підприємством нерідко банкрутують через неефективність, зокрема, через втрату компетентного персоналу та непередбачувані витрати на ефективне управління [22].

Впровадження запропонованих систем управління бізнес-процесами показує, що вони самі по собі не можуть вирішувати всю проблематику ефективного управління. Зосередження на якомусь одному аспекті може призвести до небажаних відхилень та зруйнувати всю систему [22].

При моделюванні бізнес-процесів виникає проблема багатокритеріальної оптимізації, щоб визначити, як їх можна виконати належним чином і ефективно. Тому моделювання бізнес-процесів також пов'язане з методами бенчмаркінгу, які передбачають фактичне вимірювання ключових показників, пошук найкращих методів і прийомів виконання бізнес-процесу з використанням досвіду партнерів, конкурентів і компаній в інших галузях, а також порівняння отриманих показників ефективності з аналогічними показниками інших компаній [22].

Один з методів побудови та оцінювання раціональності виконання бізнес-процесів є застосування методології Business Process Management – BPM (перек. з англ. «управління бізнес-процесами»).

Управління бізнес-процесами (BPM) – це структурований підхід до вдосконалення процесів, які організації використовують для виконання роботи, обслуговування своїх клієнтів і створення цінності для бізнесу. BPM використовує різні методи для покращення бізнес-процесу, аналізуючи його, моделюючи, як він працює в різних сценаріях, впроваджуючи зміни, відстежуючи новий процес і постійно вдосконалюючи його здатність досягати бажаних бізнес-результатів і результатів загалом.

Оскільки бізнес-процеси в деяких компаніях стали занадто великими та складними, щоб ними можна було керувати без допомоги автоматизованих інструментів, були розроблені програмні продукти BPM для підтримки масштабних змін у бізнесі. Ці технології BPM, у свою чергу, еволюціонували завдяки досягненням у галузі штучного інтелекту, машинного навчання та інших так званих інтелектуальних технологій, які надають нові способи виявлення, проєктування, вимірювання, покращення та автоматизації робочих процесів. З розвитком цифрового бізнесу традиційний фокус BPM на внутрішніх процесах змістився на оптимізацію систем взаємодії з клієнтами та співробітниками.

BPM є широкою і, за визначенням, динамічною дисципліною, враховуючи, що організаційні ролі, правила, тактика, бізнес-цілі та інші елементи, які вона охоплює, постійно змінюються. Протягом багатьох років BPM впроваджував різноманітні методології оптимізації.

Для побудови ефективних бізнес-процесів важливо:

1. Визначити мету і цілі процесу, тобто необхідно чітко визначити, що саме має бути досягнуто завдяки виконанню конкретного процесу.
2. Проаналізувати поточний стан, тобто важливо виявити слабкі місця, недоліки та можливості для оптимізації процесу.
3. Розробити оптимальну модель процесу, тобто на основі аналізу поточного стану розробити оптимальну модель процесу, яка враховує всі необхідні кроки та послідовність дій.
4. Впровадити управлінську систему, тобто створити механізми контролю та вимірювання результативності процесу, а також визначити відповідальних за його виконання.
5. Постійно вдосконалювати процес, тобто забезпечити постійний моніторинг та аналіз результативності процесу, щоб швидко виявляти проблеми та вчасно коригувати стратегію.

Оцінка раціональності виконання бізнес-процесів може проводитися за допомогою ключових показників продуктивності, ефективності та якості, а також за допомогою аналізу витрат та ресурсного забезпечення процесу. Також можуть застосовуватися інші методи оцінки, такі як SWOT-аналіз, PDCA-цикл, Balanced Scorecard тощо.

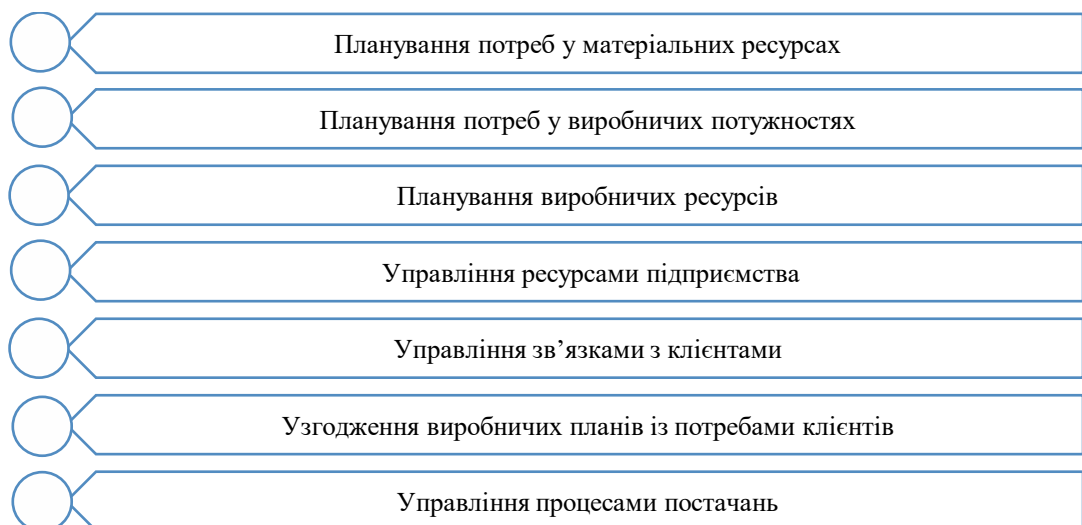


Рисунок 1.4 – Завдання, що передують оптимізації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором за даними [20]

Згідно до рис. 1.4, треба зазначити, що:

Планування потреб у матеріальних ресурсах – планування постачань ресурсів, необхідних для виготовлення продукції споживачам у потрібний час і в потрібній кількості.

Планування потреб у виробничих потужностях – ймовірність досягнення виробничого плану оцінюється на основі таких критеріїв, як наявність виробничого обладнання та трудових ресурсів, і для цього складається календарний план-графік, який вирішується автоматизованою системою планування виробничого обладнання.

Планування виробничих ресурсів – підприємство використовує концепцію MRPII для автоматизації таких процесів, як розробка основних виробничих планів на основі замовлень клієнтів і прогнозів попиту, контроль виконання планів відповідно до наявних ресурсів, підготовка графіків виробництва своєї продукції, закупівля сировини і планування оптимального використання виробничих потужностей з урахуванням пріоритетів і обсягів замовлень. Система автоматизує ці процеси. При цьому виробничий план координується з рухом фінансових ресурсів компанії.

Управління ресурсами підприємства – Багато компаній мають розгалужену мережу віддалених виробничих і невиробничих підрозділів, що призводить до складних організаційних структур і, як наслідок, збільшує витрати на підтримку складних ланцюгів поставок. Щоб мінімізувати ці витрати, ми розробили методологію планування ресурсів підприємства (ERP), яка є доповненням до MRPII і має на меті оптимізувати управління цими об'єктами.

Управління зв'язками з клієнтами. Останні статистичні дані показують, що вартість залучення нового клієнта в середньому в п'ять разів перевищує вартість утримання існуючого клієнта. В результаті цих досліджень, слід докласти всіх зусиль, щоб утримати існуючих клієнтів. Однак багато компаній та організацій зосереджуються на залученні нових клієнтів, щоб завоювати якомога більшу частку ринку, що призводить до дуже дорогих маркетингових програм. Концепція

управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) виникла з метою підвищення якості обслуговування клієнтів і лягла в основу розробки програмних систем, призначених для автоматизації планування, обліку та аналізу різних аспектів взаємовідносин компанії з її клієнтами.

Узгодження виробничих планів із потребами клієнтів – застосування CRM-систем, основним призначенням є те, щоб зберігати та аналізувати всю інформацію про клієнтів з метою оптимізації взаємовідносин з ними. Щоб досягти цього, виробники повинні інтегрувати клієнтів у процеси планування організації. З цієї причини була розроблена абсолютно нова модель корпоративного управління під назвою Customer Synchronised Resource Planning (CSRP). Згідно з цією концепцією, саме клієнт замовляє виробництво продукту, може вказати точні характеристики продукту і має можливість контролювати точність виконання замовлення, виробництва і доставки.

Управління процесами постачань – робота над забезпеченням взаємної координації поставок між групами постачальників. Взаємна координація товарних потоків – ефективний спосіб налагодити взаємодію між кількома компаніями. Для цього плани закупівель компанії у конкретного постачальника можуть бути скоординовані з планами виробництва. Для оптимізації управління процесами ланцюгів поставок була створена концепція управління ланцюгами поставок (SCM). Ця концепція пропонує підхід до вирішення проблеми координації взаємодії пов'язаних компаній для зниження транспортних і операційних витрат за рахунок оптимального структурування ланцюга поставок.

Концепції SCM, CSRP і CRM, застосовуючи методологію взаємодії інформаційних систем компанії з інформаційними системами її постачальників і клієнтів, розширюють інструменти оптимізації управління за межі компанії і забезпечують оптимізацію внутрішніх і зовнішніх функціональних процедур.

Таким чином, використання бізнес-моделювання є необхідним для ефективного бізнес-моделювання організаційних структур та ефективних систем управління організаційними структурами з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Це дозволяє досягти можливих варіацій бізнес-моделі.

В цілому, побудова та оцінювання раціональності виконання бізнес-процесів є ключовим елементом успішного управління підприємством, який дозволяє досягати поставлених цілей та забезпечувати сталий розвиток організації чи підприємства.

1.3. Шляхи удосконалення бізнес-процесів на підприємстві

Для того, щоб покращити бізнес-процеси компанії, необхідно обрати метод удосконалення. Для вибору методу вдосконалення бізнес-процесів було використано метод аналізу ієрархій, який є методологічною основою для вирішення проблеми вибору альтернативи шляхом багатокритеріального оцінювання.

Першим кроком методу аналізу ієрархій є декомпозиція проблеми та її ієрархічне представлення.

Декомпозиція ієрархічної задачі вибору методу вдосконалення бізнес-процесу підприємств наведена рис. 1.5.

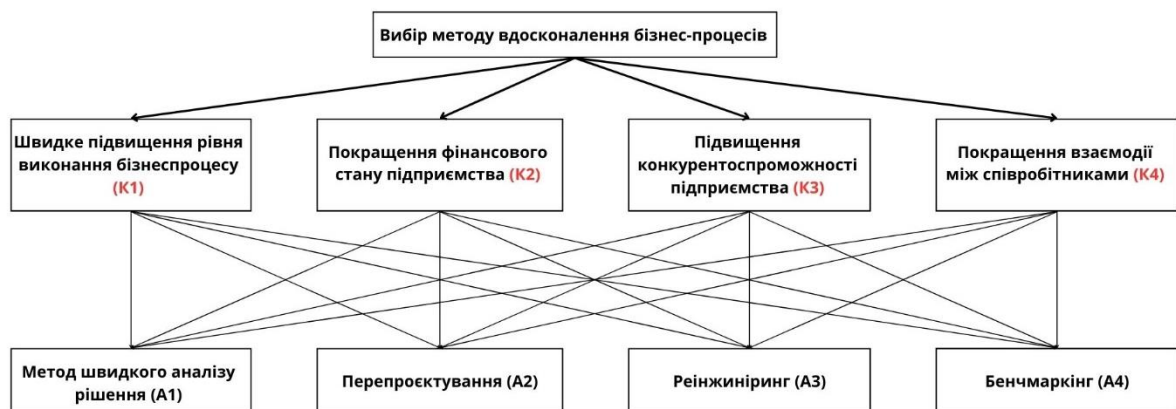


Рисунок 1.5 – Декомпозиція ієрархічних проблем щодо вибору пріоритетного шляху вдосконалення бізнес-процесів підприємств

Джерело: розроблено автором за даними [23-26]

У відповідності до представленої ієрархічної системи, необхідно сформулювати єдине рішення, щодо найбільш прийнятної способу покращення бізнес-процесів (альтернатива A1/A2/A3/A4), котре визначається за такими критеріями:

- швидке підвищення рівня виконання бізнес-процесу (K1);
- покращення фінансового стану підприємства (K2);
- підвищення конкурентоспроможності підприємства (K3);
- покращення взаємодії між співробітниками (K4).

Наступним етапом після декомпозиції ієрархічної проблеми виникає потреба у визначенні пріоритетності критеріїв, що сприятимуть вибору альтернатив через бінарні рішення.

До основних концепцій удосконалення бізнес-процесів підприємства належать:

- перепроєктування (A2);
- методика швидкого аналізу рішення (A1);
- бенчмаркінг (A4);
- реінжиніринг (A3);

Перепроєктування бізнес-процесів – це підхід до вдосконалення, який базується на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і передбачає оптимізацію існуючих процесів відповідно до стратегічних цілей компанії, а не створення кардинально нової версії конкретного бізнес-процесу [23].

До переваг впровадження даної концепції відноситься:

- зменшення витрат;
- скорочення тривалості циклу процесу;
- проведення роботи від 80 до 100 днів;
- зниження кількості помилок на 30-60%;

Але існують і недоліки використання підходу перепроєктування, а саме те, що цей процес зміцнює традиційну позицію функціональної ієрархії, не змінюючи

її змісту, оскільки він зосереджується на вдосконаленні бізнес-процесів і процесів, які забезпечують виконання конкретних управлінських функцій.

Методика швидкого аналізу рішення (FAST) – це інноваційний підхід, який фокусує увагу робочої групи на конкретних бізнес-процесах. Вся робота з удосконалення бізнес-процесів виконується протягом 90 днів. Цей підхід може бути застосований до бізнес-процесів на всіх рівнях, від головного рівня до рівня окремої функції [24].

Бенчмаркінг – це процес порівняння продуктів та бізнес-процесів компанії з конкурентами та провідними компаніями в інших галузях з метою пошуку шляхів підвищення якості продукції та власної ефективності як підприємства [25].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальний перегляд і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значного поліпшення ключових показників ефективності. Використовуючи цей підхід, цілі бізнес-процесу можуть бути переглянуті по-новому, повністю ігноруючи існуючі бізнес-процеси та організаційні структури [26].

Можливі переваги й недоліки розглянутих концепцій представлені у табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки концепцій удосконалення бізнес-процесів підприємства

Переваги	Недоліки
Методика швидкого аналізу рішення FAST	
- Швидкість розробки рішень; - Мінімізація витрат на впровадження методологій; - Орієнтація на клієнта, визначення проблем і процесів як цілей для вдосконалення та затвердження дій і рішень групи FAST;	- Відносна локалізація досліджуваного процесу; - Проведення дослідження без урахування взаємозв'язків і взаємозалежностей з іншими бізнес-процесами підприємства; - Зазвичай усуваються наслідки, а не причини, які є зовнішніми по відношенню до процесу, що аналізується; - Заходи з удосконалення бізнес-процесів є ефективними лише протягом короткого часу;

Продовження таблиці 1.2

Переваги	Недоліки
Бенчмаркінг	
- Короткі часові рамки проведення; - Відносно низькі витрати і зусилля; - Можливе досягнення скорочення витрат і часу процесного циклу; - Рівень помилок знижується на 20-50%;	- Проблеми та помилки, що виникають у процесі налагодження та функціонування бізнес-процесів «еталонного» підприємства, що передаються під прикриттям зовнішньої форми; - Труднощі в отриманні інформації, яка не завжди є достовірною;
Реінжиніринг бізнес-процесів	
- Радикально новий спосіб ведення бізнесу; - Фінансові показники діяльності підприємства покращуються; - Підтримка розвитку успішних бізнесів; - Вихід бізнесу з кризи; - Скорочення витрат; - Скорочення часу циклу на 60-90%; - Зниження рівня помилок на 40-70%;	- Організації не в змозі перерозподілити повноваження влади та управлінських процесів відповідно до вимог нового режиму; - Значні грошові та часові затрати; - Очікувані результати можуть бути не досягнуті;

Джерело: розроблено автором за даними [24-26]

Загалом, вибір методів удосконалення бізнес-процесів має бути різним для кожної установи чи підприємства і визначатися факторами та умовами, які вже існують в компанії та впливають на її функціонування. Можливе поєднання різних концепцій та інструментів для покращення бізнес-процесів. При правильному підході та вмінні впроваджувати методи удосконалення бізнес-процесів можна не тільки знайти шляхи виходу зі складних ситуацій, але й підвищити ефективність діяльності в нестабільному середовищі підприємств.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Група компаній «Епіцентр» – це омніканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова лінія», мережу мультибрендових спортивних магазинів «Інтерспорт-Україна», агрохолдинг «Епіцентр Агро», заводи з виробництва плитки керамічної Epicenter Ceramic Corporation, виробництво з деревообробки – ЦБМ «Осмолода» та логістичні потужності. Компанія «ЕПІЦЕНТР-К» – це національна мережа сучасних будівельно-господарських гіпермаркетів, з широким асортиментом товарів за європейськими стандартами обслуговування. ТОВ «Епіцентр-К» зареєстровано 27 серпня 2003 року за юридичною адресою: 02139, м. Київ, вул. Братиславська, 11, тел. (044)5612750 [29]. У Додатку А наведено характеристику товариства з обмеженою відповідальністю.

За 21 рік розвитку по всій території України відкрито 68 торговельних центрів «Епіцентр», 10 будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія», 52 спортивних магазини INTERSPORT [29].

Компанія постійно вдосконалюється, покращує сервіс, розширює асортимент товарів та спектр послуг, щоб максимально задовольнити потреби споживачів і на практиці втілювати головне гасло компанії «Покупець завжди правий!».

У мережі гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр-К» можна знайти всі предмети, які використовуються для будівництва, ремонту та оздоблення. Товари поділені на 10 розділів, від масштабних будівельних проектів до оздоблення, з понад 1 мільйоном штук.

У мережі «Епіцентр-К» представлені вітчизняні та іноземні товари (Польща, Іспанія, Німеччина, Франція, Китай, Туреччина). Товар доставляється до великих мереж супермаркетів власним транспортом та співпраці з 5000 постачальниками

продукції. ТОВ «Епіцентр-К» розраховане на будь-які типи клієнтів і може задовольнити будь-які потреби замовника.

Завдяки своїм досягненням, а також прагненню покращити якість послуг та збільшити вибір товарів, компанія забезпечила жорстку конкуренцію іншим будівельним мережам по всій Україні.

Прогресивне керівництво організацією сприяє розвитку співробітників, кар'єрному зростанню та зростанню матеріального забезпечення всіх співробітників компанії.

До складу керівництва ТОВ «Епіцентр-К» належать:

1. Голова товариства – Герега Олександр;
2. Директор з корпоративних фінансів – Герега Галина;
3. Корпоративний віце-президент – Суржик Тетяна;
4. Генеральний директор компанії – Михайлишин Петро;
5. Регіональний директор Західного регіону – Яковлев Юрій;
6. Директор Східного регіону – Артарі-Колум Борис.

Гіпермаркет підпорядковується безпосередньо директору гіпермаркету, призначеному генеральним директором.

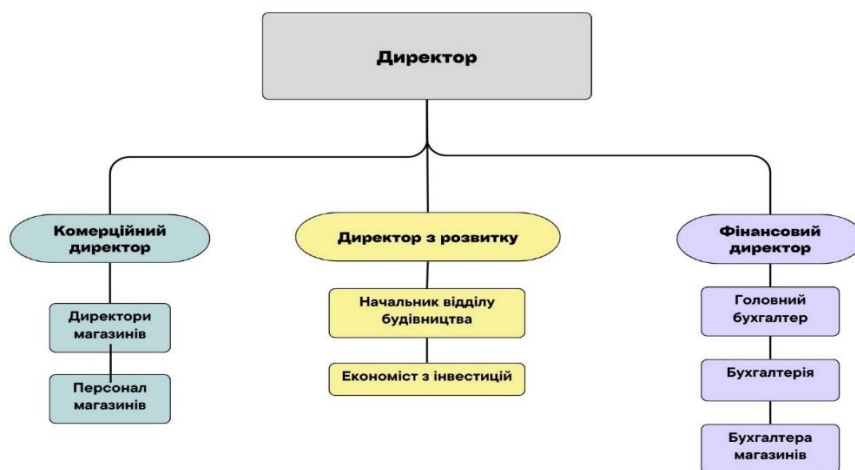


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління підприємством «Епіцентр-К»

Джерело: розроблено автором за даними [28]

Структура управління підприємством є ієрархічною та лінійно-функціональною, тобто всі працівники прямо чи опосередковано

підпорядковуються директорам підприємства. Вищим органом управління є збори учасників. Зборами учасників призначається генеральний директор, який організовує великий супермаркет, підписує договір, представляє його в усіх організаціях і установах, видає інструкції, затверджує штатні розклади, формує плани продажу, приймає на роботу та звільняє працівників.

Гіпермаркети підпорядковуються безпосередньо директору гіпермаркету, який призначається генеральним директором. За відсутності директора гіпермаркету його обов'язки виконує відповідний комерційний директор.

Таблиця 2.1 – Дані про працівників ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, 2023-2021 рр., +/- осіб
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	
1.	Середньооблікова кількість працівників за штатом, всього:	12121	100	12546	100	13474	100	+1353
2.	Промислово-виробничий персонал, з яких:	12121	100	12546	100	13474	100	+1353
2.1	робітники	10766	88,82	10875	86,68	11846	87,92	+1080
2.2	молодший персонал, працівники охорони, учні	1090	8,99	1111	8,85	1348	10,00	+258
2.3	Персонал управління, з яких:	265	2,19	280	2,23	280	2,08	+15
2.3.1	керівники	123	1,01	127	1,01	130	0,96	+7
2.3.2	професіонали	142	1,18	153	1,23	150	1,12	+8

Джерело: розроблено автором за даними [27]

За результатами аналізу даних в табл. 2.1 можна зазначити, що загальна середньооблікова кількість працівників за штатом зростала з 12121 особи у 2021 році до 13474 осіб у 2023 році, що становить збільшення на 1353 особи.

Промислово-виробничий персонал також збільшився з 12121 особи у 2021 році до 13474 осіб у 2023 році. Найбільше зростання спостерігалось серед робітників, де кількість зросла на 1080 осіб. Молодший персонал, працівники охорони та учні також показали зростання з 1090 осіб у 2021 році до 1348 осіб у 2023 році, що є позитивним показником. Персонал управління залишився майже на

тому ж рівні, з незначним зростанням кількості на 15 осіб. Керівники та професіонали також показали зростання в кількості працівників.

Отже, можна зазначити, що загальна кількість працівників у компанії зростала протягом трьох років, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Таблиця 2.2 – Вікова структура персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії, роки	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення, 2023/2021 рр., +/- осіб
	кількість, осіб	питома вага	кількість, осіб	питома вага	кількість, осіб	питома вага	
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому							
15-28	2501	20,63%	3775	30,10%	3510	26,05%	+1009
29-40	6248	51,54%	5330	42,48%	6543	48,56%	+295
41-50	1917	15,82%	1860	14,84%	2027	15,04%	+110
51-60	1150	9,49%	1267	10,10%	1013	7,52%	-137
60+	305	2,52%	314	2,48%	381	2,83%	+76
Загалом	12121	100%	12546	100%	13474	100%	+1353

Джерело: розроблено автором за даними [27]

За період з 2021 по 2023 рік спостерігається загальне збільшення промислово-виробничого персоналу на 1353 особи. Це зростання обумовлене збільшенням кількості працівників у категоріях 15-28, 29-40 та 41-50 років, тоді як категорія 51-60 років показала зменшення.

Таким чином, організаційна структура на підприємстві «Епіцентр-К» побудована на принципах ієрархічності, де кожен керуючий рівень має свої функціональні обов'язки і повноваження.

Основна робота ТОВ «Епіцентр-К»:

1. Мета – створити максимально сприятливі умови для будівництва, обслуговування та планування будинків кожного жителя України.

2. Місія – забезпечити український народ широким асортиментом якісних і доступних товарів. Заощаджуйте час клієнтів за допомогою зручної технології обслуговування та забезпечуйте повний спектр товарів і послуг в одній зупинці.

3. Стратегія – стати лідером на ринку роздрібної торгівлі «туди й назад» в Україні. Розвивати та розширювати великі мережі супермаркетів у всіх обласних

центрах та великих містах України, демонструвати різноманітну продукцію та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Статут гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» визначає профіль продукції та вид діяльності.

Продаж товарів у гіпермаркеті ТОВ «Епіцентр-К» здійснюється всіма громадянами у звичайних умовах. На всю продукцію, що реалізується, що потребує сертифікації, магазин має сертифікат встановленої форми. Покупець гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» має право перевірити правильність ціни та якості товару, а також наявність сертифіката якості.

Основним видом діяльності згідно реєстру є 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах [27].

Доцільно провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Епіцентр-К» в розрізі основного виду діяльності в 2021-2023 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр-К»

Код	Найменування показника	Од ин. ви-мір.	Роки			Відхилення	
						Абсолютне, +/-	Відносне, %
			2021	2022	2023	2023-2021	2023/2021
1300	Баланс актив	тис. грн	36891621	44525391	54025430	+17133809	46,44
1400	Власний капітал	тис. грн	158610	158610	158610	0	X
2000	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	50382425	43979194	57627523	+7245098	14,38
2050	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	35593670	30814751	38754000	+3160330	8,88
2090	Валовий прибуток	тис. грн	14788755	13164443	18873523	+4084768	27,62
2350	Чистий фінансовий результат	тис. грн	3171204	3602109	3605300	+434096	13,69
2505	Витрати на оплату праці	тис. грн	5208532	4711766	5992774	+784242	15,05

Джерело: розроблено автором за даними [27]

З таблиці 2.3 видно, що ТОВ «Епіцентр-К» показує зростання балансу активів, чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та чистого

фінансового результату протягом трьох років. Однак, витрати на оплату праці також зросли, що може вплинути на загальну прибутковість компанії.

Зазначений абсолютний ріст балансу активів на суму 17 133 809 тис. грн або 46,44% є досить значним і може свідчити про успішний розвиток компанії.

У той же час, власний капітал залишився стабільним на протязі років, що може свідчити про консервативний підхід до управління фінансами компанії.

Загальне відхилення показників за 2021-2023 роки показує позитивну динаміку у багатьох аспектах діяльності компанії.

2.2. Аналіз результативності підприємницької діяльності

ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

Для аналізу результативності підприємницької діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» треба розглянути такий ключовий показник, як фінансові результати діяльності підприємства.

Структура показників фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К» в 2023 р. до 2021 р. змінилася за:

- грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 52,4% до 921,1 млн грн;
- готівка зменшилася на 13,6% до 37,3 млн грн;
- витрати майбутніх періодів зросли на 44,2% до 7,3 млн грн;
- інші оборотні активи зменшилися на 31,3% до 217,4 млн грн (рис. 2.2).

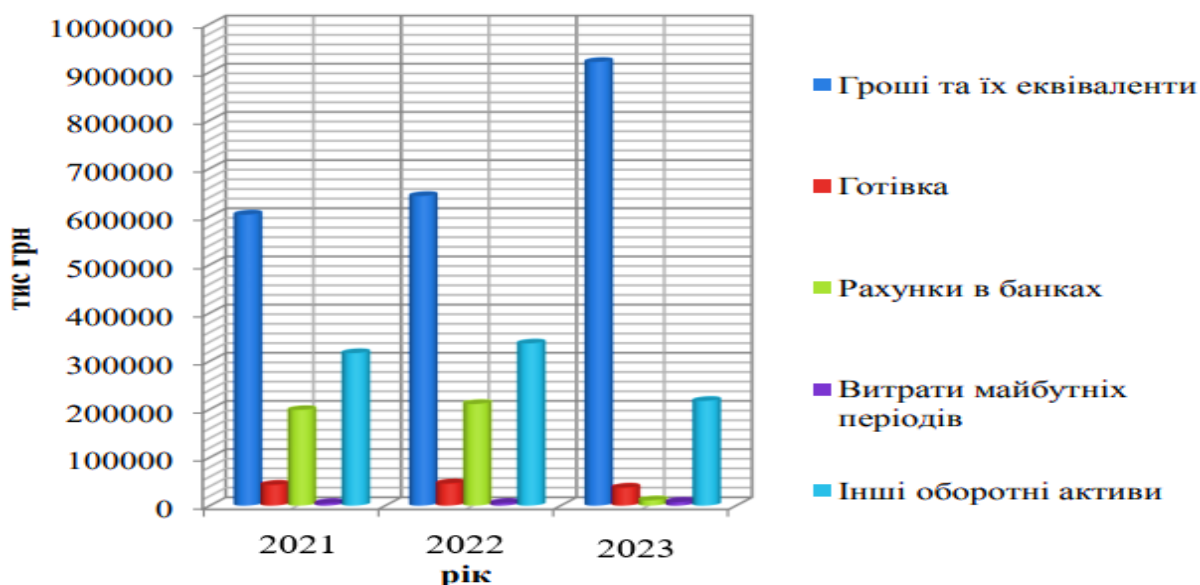


Рисунок 2.2 – Динаміка та структура показників фінансового забезпечення діяльності ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Динаміка та структура показників витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. (рис. 2.3):

- статутний капітал збільшився на 8,7% до 158,6 млн грн;
- нерозподілений прибуток зменшився на 52,6% до 2008,6 млн грн;
- інші довгострокові зобов'язання зменшилися на 10,5% до 256,7 млн грн;
- довгострокові зобов'язання зросли на 9,9% до 776 млн грн;
- собівартість товарів, робіт та послуг зменшилась на 3,1% до 145 141 млн грн;
- витрати на узгодження бюджетів зменшилися на 9,1% до 273,2 млн грн.

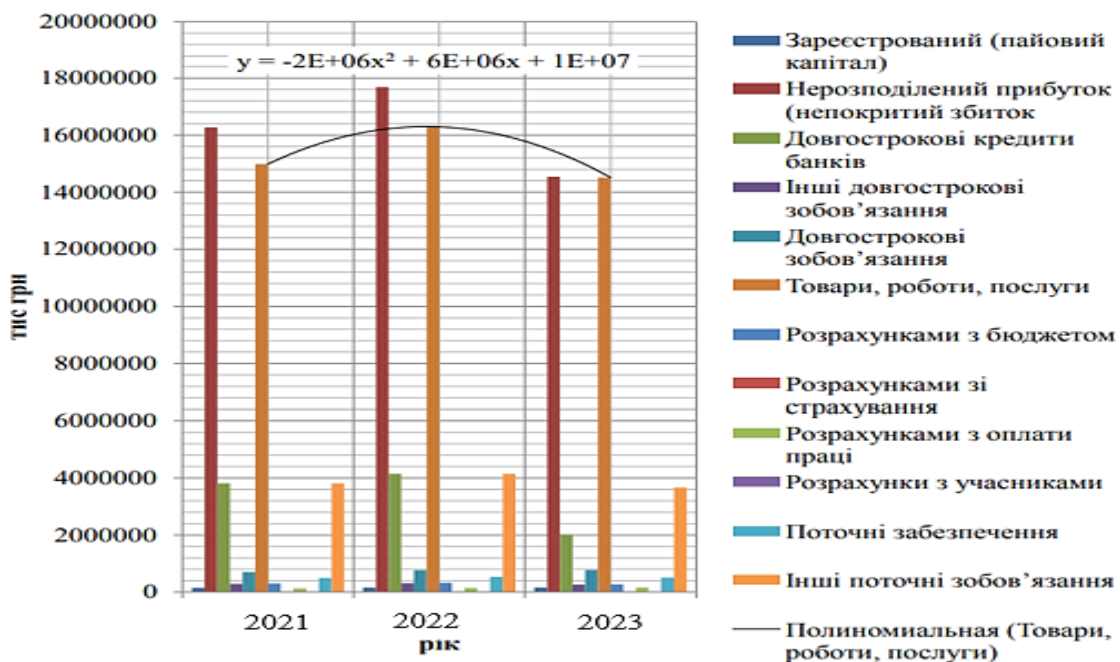


Рисунок 2.3. – Динаміка та структура показників витратної системи господарювання ТОВ «Епіцентр К» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

В абсолютному вимірі значень показників в 2023 р. до 2021 р.:

- витрати на врегулювання страхових випадків зросли на 54,6% до 24,7 млн грн;
- витрати на оплату праці персоналу зросли на 26,2% до 160,2 млн грн;
- резерви збільшилися на 2,6% до 509,2 млн грн;
- інші поточні зобов'язання зменшилися на 3,8% до 3 667,8 млн грн.

Динаміка цих змін є несприятливою, що свідчить про доцільність застосування поетапних методів ведення бізнесу в середньострокових бізнес-альтернативах.

На основі проведеного ТОВ «Епіцентр-К» аналізу функціональної моделі конкурентного середовища стосовно сегментації регіонального ринку та якісних параметрів асортименту продукції, що реалізується у 2021-2023 роках (рис. 2.4), зазначаю наступне:

- висока конкурентоспроможність ринкової ніші, яку займає сегмент реалізації продукції на регіональному ринку на рівні 24,7%;
- експертна оцінка якості продукції на рівні 9 балів;
- рівень окупності витрат у структурі конкурентного середовища – з оцінкою 9 балів, спостерігається чітка тенденція до утримання займаної позиції.



Рисунок 2.4 – Функціональна модель конкурентного середовища за сегментацією регіонального ринку ТОВ «Епіцентр К» та якісними параметрами реалізованого товарного асортименту в 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

За аналізу функціональної моделі конкурентоспроможності внутрішньогалузевого розподілу товарного асортименту ТОВ «Епіцентр-К» в 2021-2023 рр. (рис. 2.5) структура групової номенклатури містить кількісне вираження показників за існуючими напрямками реалізації товарів та послуг.

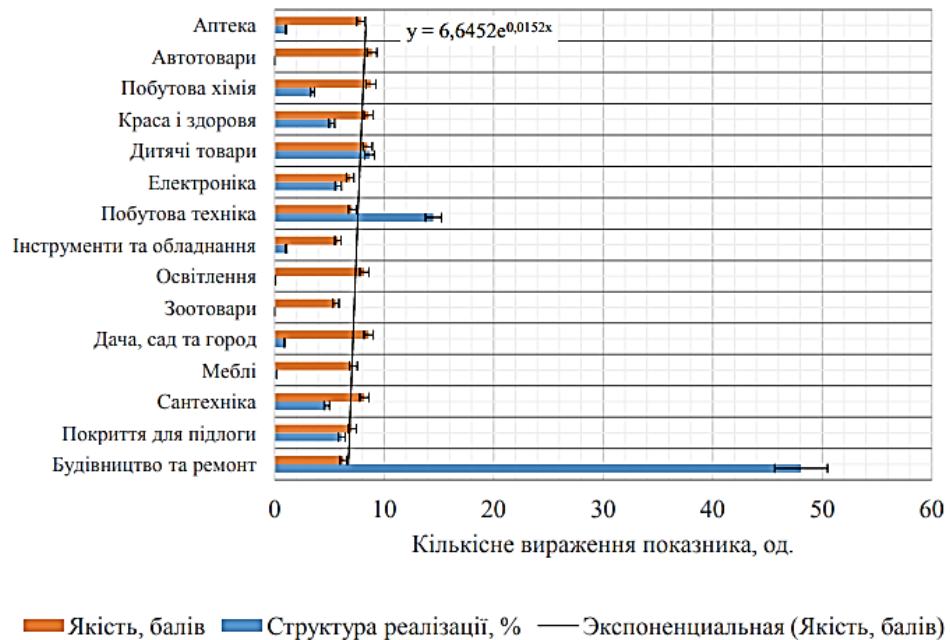


Рисунок 2.5 – Функціональна модель конкурентоспроможності внутрішньогалузевого розподілу товарного асортименту ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Значення структури реалізації та якості продукції зазначено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні значення за групами товарів

Група товарів	Структура реалізації, %	Якість продукції, бали
Будівництво та ремонт	48,1	6,3
Матеріали для покриття підлоги	6,1	7,1
Сантехніка	4,7	8,2
Меблі	0,2	7,2
Дача, сад та город	0,9	8,6
Зоотовари	0,7	5,6
Освітлення	0,8	8,2
Інструменти та обладнання	1,1	5,8
Побутова техніка	14,5	7,1
Електроніка	5,8	6,9
Дитячі товари	8,6	8,5
Краса та здоров'я	5,2	8,6
Побутова хімія	3,4	8,8
Автотовари	0,4	8,9
Аптека	1,1	7,9

На господарську діяльність компанії суттєво впливають зовнішні фактори та ризики неконтрольованості світового економічного середовища. Високий рівень інфляції та її некоректне статистичне обґрунтування, а також значне зниження купівельної спроможності населення посилюють конкуренцію в галузі та суттєво впливають на рівень та умови формування кінцевих результатів діяльності компанії.

Позитивні результати економічного аналізу слід розглядати як ефективно використану стратегію утримання ринкових ніш і сегментів з точки зору високої конкурентоспроможності та якості продукції, що реалізується, високої частки ринку і товарності локального ринку, а також ефективного фінансового забезпечення процесів.

Рівень конкурентоспроможності ТОВ «Епіцентр-К» в 2021-2023 рр. формується безпосередньо під впливом ризику умов зовнішнього середовища. Їх групові вирази та впливи на ефективність зазначеного функціонування зображені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні ризики впливу зовнішнього середовища ТОВ «Епіцентр-К» на рівень та умови розвитку конкурентного середовища в 2021-2023 рр.

Вид ризику	Причини
1	2
Загальні ризики	
Політичний	Поляризація політичних симпатій населення за результатами парламентських виборів (належність торгових марок за формами власності певним політичним силам, належність певним політичним силам).
Законодавчий	Недосконала правова база; недостатнє законодавче забезпечення.
Зовнішньоекономічний	Тенденції міжнародного економічного розвитку.
Інфляційний	Високий рівень інфляції.
Екологічний	Ступінь забруднення навколишнього середовища та вміст небезпечних речовин у виробленій продукції.
Специфічні ризики	
Виробничо-технічний	Погодні умови, стихійні лиха, зміна продуктивності тварин, нестабільність якості або кількості сировини, помилки в проектній або тендерній документації, нові технології.
Збутовий	Зміна попиту та цін на молочні продукти, скорочення ділової та маркетингової активності, поведінка конкурентів.
Соціальний	Низький рівень доходів населення, нерозвиненість соціальної інфраструктури, складнощі з підбором кваліфікованих кадрів.

Продовження таблиці 2.5

Фінансово-економічний	Різкі коливання цін на продукцію на переробних підприємствах, залежність від постачальників, брак обігових коштів, низька платоспроможність постачальників, порушення договірних зобов'язань.
-----------------------	---

За видовою різноманітністю груп ризиків:

- інфляційний – виявляється в надто швидкому знеціненню національної валюти, що значно ускладнює процес конкуренції з товарами закордонного виробництва;
- збутовий – необхідність в докорінній перебудові системи реалізації товарів та послуг товариства в силу дії чинників військового стану економіки країни;
- соціальний – конкуренція збоку завоювання споживацьких симпатій на ряду з суттєвим скороченням рівня доходів населення;
- фінансово-економічний – суттєве зростання вартості використання грошово-кредитних інструментів в середньостроковій господарській альтернативі;
- виробничо-технічний – зростання вартості технікотехнологічного забезпечення виробництва та створення перешкод в доступності залучення і використання;
- екологічний – зростання вартості витрат щодо компенсації шкоди навколишньому середовищу в процесі виробництва продукції та надання послуг. Зазначенні чинники безпосередньо впливають на рівень, структуру та динаміку умов формування прибутку ТОВ «Епіцентр К» в 2021-2023 рр. (рис. 2.6).

Успішне управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства залежить від розробки прогресивних інновацій в системі економічного забезпечення та термінів їх впровадження.

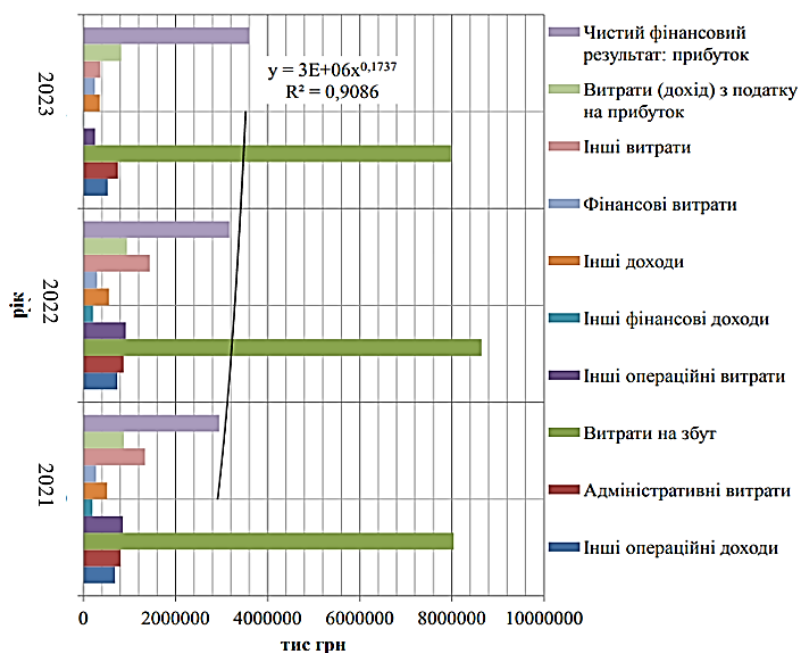


Рисунок 2.6 – Динаміка та структура формування прибутку ТОВ «Епіцентр-К» за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Отже, діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. План організації постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільний, що є продуманою і раціональною стратегією ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету є надання покупцям різноманітних послуг. Ці послуги поділяються на три види:

- пов'язані з купівлею товарів;
- пов'язані з наданням допомоги клієнтам у використанні придбаних товарів;
- пов'язані зі створенням середовища, сприятливого для відвідування магазину.

2.3. Оцінка ефективності виконання наявних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К»

Ефективність бізнес-процесів є важливим показником успішності компанії. Якщо бізнес-процеси працюють ефективно, це означає, що компанія досягає своїх цілей швидко, витратно та з високою якістю.

Відповідно до специфіки діяльності ТОВ «Епіцентр-К» запропоновано виділити чотири узагальнені групи бізнес-процесів (рис. 2.7):

- основні бізнес-процеси (процеси поточної діяльності ТОВ «Епіцентр К», результатом чого є продаж будівельної продукції): пошук та підбір кадрів, найм персоналу, підготовка та оформлення документів, оцінка кадрів;
- обслуговуючі бізнес-процеси (процеси, що забезпечують ресурсами всі бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр К»): маркетинг, юридичне забезпечення, бухгалтерський облік, матеріально-технічне забезпечення, управління;
- бізнес-процеси управління: планування, організація, координація, облік, аналіз, контроль, вдосконалення процесів управління і контролю; моніторинг, підвищення рівня якості, управління ресурсами, бізнес-моделлю;
- бізнес-процеси розвитку: визначення місії, формування стратегії розвитку, розвиток технологій, у тому числі інформаційних, розвиток та навчання персоналу тощо.



Рисунок 2.7 – Бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр-К»

На рис 2.8 представлено перелік ключових процесів, які використовуються на ТОВ «Епіцентр К», і розподіл відповідальності за них.

Слід відмітити ключовий та один з найважливіших бізнес-процесів – найм персоналу, сутність якого полягає в підборі, організації та своєчасному комплектуванні кваліфікованим, компетентним персоналом [30].

У здійсненні цього процесу беруть участь: директор, менеджер з підбору персоналу, фахівець по кадрах, інспектор з урахування штатного розкладу. Структура цього бізнес-процесу включає декілька підпроцесів, починаючи від реєстрації заявки від директора та завершуючи звітуванням про роботу працівника та плануванням подальшої співпраці [31, с. 287].

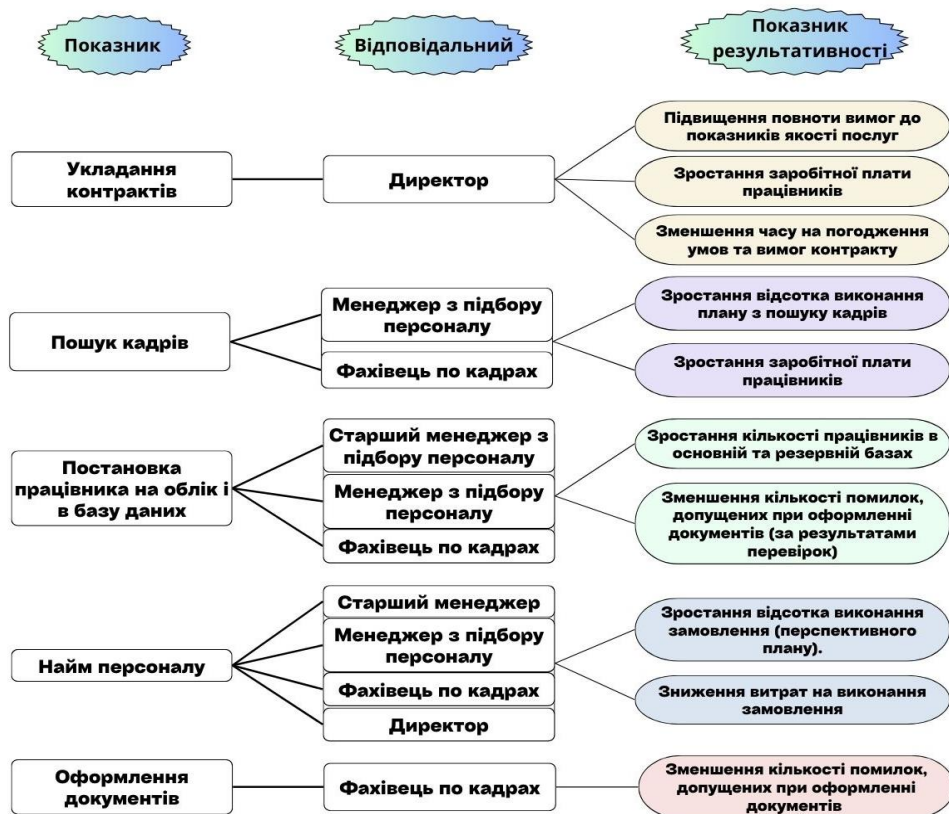


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідальності за основні бізнес-процеси ТОВ «Епіцентр-К»

Аналіз фінансово-економічного середовища ТОВ «Епіцентр-К» у 2021-2023 роках свідчить про стабільний рівень показників діяльності, які впливають на рівень конкурентоспроможності компанії.

Таблиця 2.6 – Узагальнення результатів фінансово-економічних показників підприємства

Показники	Формула	Роки			Темп росту, % 2023/ 2021
		2023	2022	2021	
1	2	3	4	5	6
Рентабельність продажу продукції	$P_{PP}^{z(ч)} = \frac{\Pi_{z(ч)}}{PP} \cdot 100\%$	156, 10%	106, 00%	80, 86%	193, 05
Рентабельність окремого виду продукції	$P_i = \frac{\Pi_i - C_i}{C_i} \cdot 100\%$	148, 72%	141, 72%	141, 78%	104, 89

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Загальна рентабельність підприємства	$P = \frac{\Pi}{P} * 100$	1597, 86%	1374, 44%	1586, 85%	100, 69
Коефіцієнт автономії	$P = \frac{\text{Ці} - (\text{BC} + \text{Ba} + \text{Bзб} + \text{ПДВ})}{\text{BC} + \text{Ba} + \text{Bзб}} * 100$	69, 75	41, 06	28, 63	243, 62
Коефіцієнт забезпечення боргів	$K_3 = \frac{3}{A}$	9, 30	13, 70	7, 88	118, 02
Коефіцієнт оборотності	$K_o = \frac{Q_{PP}}{K_{OK}}$	14, 98	13, 66	12, 01	124, 73
Тривалість одного обороту	$D = \frac{T}{K_o}$	24, 37	26, 72	30, 39	80, 19

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Узагальнюючи, фінансово-економічні показники підприємства покращилися в цілому, що свідчить про позитивну динаміку його розвитку та ефективне управління бізнес-процесами підприємства.

ТОВ «Епіцентр К», з метою зміцнення власного потенціалу, вдається до різних організаційно-економічних заходів, спрямованих на збільшення обсягів збуту товарів, оновлення структури товарного асортименту, оптимізації витрат обігу, підвищення ефективності використання технікотехнологічної бази та забезпечення високого рівня сервісу, а також впровадження прогресивних технологій у торгівлі. Значна роль у формуванні конкурентного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» належить торговельному персоналу, який виконує важливу роль сполучної ланки між товаровиробником та споживачами його продукції.

Отже, в управлінні персоналом бізнес-процес є потужним інструментом, який не лише допомагає знизити непродуктивні витрати, а й сприяє підвищенню якості продукції, забезпечуючи повну інформацію про поточні бізнес-процеси й сприяючи своєчасному й стратегічно виправданому прийняттю рішень. Внаслідок застосування процесного підходу до розвитку організації покращуються такі показники працівників: рівень професійної кваліфікації, професійні якості,

працездатність, якість виконаної роботи, методи й стиль роботи, участь в інноваційних процесах, дисциплінованість, психологічна гармонія у колективі та навички управління підлеглими.

Загалом, постійне вдосконалення бізнес-процесів є ключовим для досягнення успіху компанії. Необхідно постійно аналізувати, оптимізувати та вдосконалювати процеси, щоб забезпечити ефективне функціонування організації.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТНИХ РІШЕНЬ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1. Вибір бізнес-процесів, що потребують удосконалення, і побудова дорожньої карти їх раціоналізації

У сучасному ринковому середовищі все більшого значення набуває пошук нових шляхів підвищення ефективності управлінських механізмів бізнес-процесів підприємства. Висока управлінська компетентність персоналу є найважливішою умовою успіху організації.

Діюча структура механізмів управління персоналом в компанії ТОВ «Епіцентр-К» представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Діюча структура механізмів управління персоналом ТОВ
«Епіцентр-К»

Джерело: розроблено автором за даними [27]

ТОВ «Епіцентр-К» страждає від нестачі кваліфікованого та досвідченого персоналу. Сильною стороною компанії з точки зору підбору персоналу є те, що вона приймає студентів без певної академічної кваліфікації та працівників без практичного досвіду роботи в логістичному секторі.

Однак це може бути лише позитивною ситуацією для працівників. Прийняті на роботу стажери проходять короткий період навчання і набувають більшу частину своїх знань на робочому місці. З огляду на те, що для набуття знань, необхідних для професійного, компетентного та вправного виконання завдань, потрібен тривалий час, компаніям слід забезпечити безперервний розвиток своїх працівників.

Гарантувати безперервний розвиток компетенцій своїх працівників. Для того, щоб забезпечити працівників курсами підвищення кваліфікації, слід запроваджувати програми стажування, а також низку заходів, таких як

Участь у конференціях та навчальних курсах для підвищення рівня знань у відповідних галузях є важливим фактором для успішної компанії.

Провівши аналіз поточних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К», запропоновано розглянути оптимізацію бізнес-процесів управління персоналом, а саме удосконалення системи навчання та розвитку співробітників, що впливатиме на продуктивність та мотивацію персоналу.

Співробітники є одним з найцінніших і найважливіших ресурсів організації, а залучення талановитої робочої сили підвищує здатність компанії досягати високих результатів.

Рівень кваліфікації працівників значною мірою залежить від рівня їх освіти. Дані про це представлені в табл. 3.1.

З табл. 3.1 видно, що працівники мають широкий діапазон рівнів освіти. Найчастіше зустрічаються працівники з дипломом магістра: 53,5% та 54,3% відповідно: 22,7% проти 22,9% у 2022-2023 роках.

Таблиця 3.1 – Освітньо-кваліфікаційний рівень працівників ТОВ «Епіцентр-К» в 2022-2023 рр.

№	Рівень освіти	2022 рік		2023 рік	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
1	Середня:	26	3,1	31	3,1
1.1	Управлінський персонал	0	0,0	0	0,0
1.2	Виробничий персонал	26	3,1	31	3,1
2	Професійно-технічна:	46	5,4	50	5,0
2.1	Управлінський персонал	0	0,0	0	0,0
2.2	Виробничий персонал	46	5,4	50	5,0
3	Початковий рівень вищої освіти (молодший бакалавр/ спеціаліст):	132	15,4	145	14,7
3.1	Управлінський персонал	0	0,0	0	0,0
3.2	Виробничий персонал	132	15,4	145	14,7
4	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти:	194	22,7	225	22,9
4.1	Управлінський персонал	46	5,4	50	5,0
4.2	Виробничий персонал	148	17,3	175	17,8
5	Другий (магістерський) рівень вищої освіти:	458	53,5	535	54,3
5.1	Управлінський персонал	198	23,1	206	20,9
5.2	Виробничий персонал	260	30,4	329	33,3
6	Всього ПВП	856	100	986	100
7	Питома вага працівників першого і другого рівнів вищої освіти	76,1		77,1	

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Варто зазначити, що до складу управлінського персоналу компанії не входять працівники з середньою, професійно-технічною або технічною освітою, а також працівники з вищою освітою на початковому рівні (середня школа/технікум). Загалом частка працівників з вищою освітою першого та другого рівня в загальній структурі працівників ТОВ «Епіцентр-К» є досить високою – 76,1% у 2022 році та 77,1% у 2023 році і надалі зростатиме.

Варто зазначити, що професійне навчання працівників компанії починається з етапу адаптації новачка. Під час адаптаційного періоду наставники, відібрані з числа досвідчених колег, проводять навчання стажерів (учнів) на робочому місці, а наприкінці адаптаційного періоду організовується кваліфікаційний іспит. На підприємстві діє система профорієнтації та школа трудових навичок (для працівників виробничого сектору), що особливо необхідно для молодих спеціалістів, випускників ПТУ та ВНЗ без досвіду роботи.

На ТОВ «Епіцентр-К» діє положення про планування навчальних заходів та програма планування кар'єрного розвитку працівників. Метою програми є розвиток працівників та менеджерів всередині компанії. Для цього керівники разом зі своїми підлеглими розробляють стратегію розвитку кар'єри та визначають, яку посаду працівник займатиме в компанії через один-три роки.

У таблиці 3.2 наведено показники ефективності систем навчання та розвитку працівників, впроваджених протягом останніх двох років в компанії.

Таблиця 3.2 – Показники результативності системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Епіцентр-К» за 2022-2023 рр.

№	Показники	2022	2023	Відхилення
1	Працівники, задіяні у внутрішніх програмах навчання компанії, осіб	609	784	+175
1.1	питома вага у середньообліковій кількості штатних працівників, %	71,1	79,4	+8,3
2	Працівники, задіяні у закордонних програмах стажування та корпоративних програмах релокації	98	57	-41
3	Працівники, які пройшли курси підвищення кваліфікації, всього осіб, з них:	520	707	187
3.1	підвищили посаду (розряд), осіб	280	386	-106
3.2	їх питома вага у загальній кількості працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, %	53,8	54,6	+0,8
4	Питома вага керівних посад, які були закриті кадровими резервістами після проходження програм навчання, %	77,5	79	+1,5

Джерело: розроблено автором за даними [27]

За результатами аналізу даних таблиці 3.2 видно, що понад 70% робітників компанії залучені до внутрішніх програм професійного навчання (71,1% в 2022 р. та 79,4% в 2023 р.). Більше половини співробітників компанії підвищили свою кваліфікацію, і керівництво переглядає їхні кар'єрні плани і планує просувати їх на вищі посади (вищі тарифні розряди) і відповідно підвищувати заробітну плату.

ТОВ «Епіцентр-К» також пропонує програми навчання за кордоном для своїх працівників. Кількість осіб, які закінчили такі програми, складає 57 осіб в 2023 році, що майже в половину менше, ніж в 2022 р. і обумовлено це повномасштабним вторгненням. Також можна зробити висновок, що корпоративні програми навчання досліджуваного підприємства є ефективними і надають змогу закривати керівні

посади внутрішніми кандидатами з числа кадрових резервістів (питома вага таких посад за два роки збільшилась з 77,5% до 79%).

Окрім своєї основної діяльності – навчання на підприємстві, ТОВ «Епіцентр-К» також бере участь у державних програмах, спрямованих на покращення умов на ринку праці в Україні. Це шестимісячна програма стажування для молодих спеціалістів, які закінчили університет, але не мають досвіду роботи. Шестимісячне стажування дає можливість випускникам закріпити свої знання та отримати необхідний досвід для подальшого працевлаштування.

На підприємстві також діє програма підвищення кваліфікації для працівників, які здобули суміжні професії. Другим завданням професійного навчання є підвищення кваліфікації виробничого персоналу, розширення виробничого профілю та суміщення професій. Підвищення розряду робітників у ТОВ «Епіцентр-К» надається лише працівникам, які пропрацювали на наступному вищому рівні не менше трьох місяців та успішно пройшли перевірку кваліфікації відповідно до встановлених процедур.

Навчання на ТОВ «Епіцентр-К» має індивідуальний характер і не може гарантувати стабільний професійний розвиток молодого покоління працівників. Однак такий підхід частково гарантує можливість кар'єрного зростання працівників, що сприяє не лише їхньому професійному розвитку, але й матеріальному добробуту.

До основного недоліку існуючих внутрішніх навчальних програм ТОВ «Епіцентр-К», у програмах і методах навчання персоналу, є брак цілісності, оскільки не розроблено методології, яка б дозволила об'єктивно оцінити ефективність навчання, обґрунтувати його бюджет на основі аналізу якісних змін і поліпшень у роботі навченого персоналу, а також допомогти оптимізувати витрати на навчання.

Отже, основною проблемою бізнес-процесів у галузі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу на ТОВ «Епіцентр-К» є:

- відсутність чіткого визначення оптимального рівня витрат на підготовку та перепідготовку кадрів;

- законні потреби підприємству розвитку людських ресурсів та забезпечення їх повного задоволення;
- своєчасне реагування на негативні тенденції в розвитку процесу професійного розвитку;
- перспективи та стратегічні напрямки роботи з підвищення ефективності навчання.

Узагальнена система пропозицій зображена на рис. 3.2.

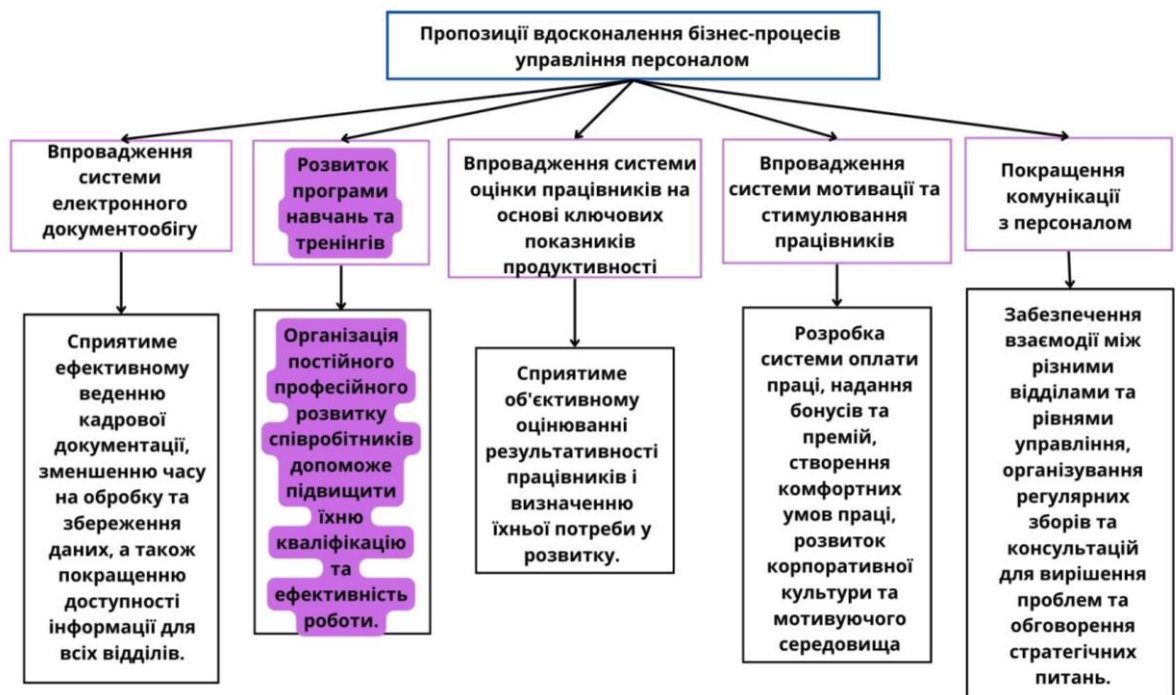


Рисунок 3.2 – Узагальнена система пропозицій вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К»

Розглянемо можливі заходи для вирішення вищезазначеної проблематики існуючих бізнес-процесів управління персоналом.

3.2. Економічне обґрунтування витрат на удосконалення обраних бізнес-процесів

В загальному вигляді бізнес-процеси управління персоналом ТОВ «Епіцентр-К» має містити:

- систему електронного документообігу;
- програми навчань та тренінгів;
- систему оцінки працівників на основі ключових показників продуктивності;
- систему мотивації та стимулювання працівників;
- комунікацію з персоналом.

Пропонуємо розглянути доцільність поліпшення системи навчання за економічними показниками на ТОВ «Епіцентр-К».

Перш за все розглянемо витрати на додаткові заходи з навчання.

Після моніторингу та оцінки різних навчальних центрів (табл. 3.3) було обрано навчальний центр «Експерт-Лідер», оскільки вони пропонували ідеальне співвідношення ціна/якість і могли проводити навчання за один день.

Таблиця 3.3 – Розгляд можливих центрів для проведення навчання

№ з/п	Фактори оцінки	Школа HR Staff Golden	Бізнес-центр керівників в Києві	Навчальний центр «Експерт-Лідер»
1.	Вартість (за 1 ос.)	Від 5000 грн.	Від 2500 грн.	Від 3600 грн.
2.	Оцінка за відгуками (від 1 до 5)	4,8	5,0	4,7
3.	Тривалість навчання	Від 2 днів	Від 24 академ. год.	Від 8 академ. год.

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Для удосконалення наявних бізнес-процесів управління персоналом та підвищення навичок співробітників ТОВ «Епіцентр-К» було обрано семінар на тему: «Сучасний управлінець». Тривалість семінару – 1 день (8 академ. год.), а до вартості входять – оригінальні навчальні матеріали, менторська підтримка після семінару. По закінченню всі учасники отримують сертифікат про проходження семінару.

Таблиця 3.4 – Очікувані витрати на проведення обраного семінару

№ з/п	Відділи	Кількість працівників, осіб	Вартість на навчання одного працівника за курс навчання	Загальна вартість курсу
1.	Відділ пошуку та підбору персоналу	2	3600 грн	7200 грн
2.	Відділ кадрів	4	3600 грн	14400 грн
3.	Відділ логістики	6	3600 грн	21600 грн
4.	Загальні витрати	43200 грн		

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Транспорт до місця проведення семінару буде забезпечений компанією. Це означає, що витрати складуть 44200 грн (1000 грн на сплату бензину). Для ТОВ «Епіцентр-К» ця сума є цілком прийнятною. Семінар для керівників допоможе підвищити ефективність роботи різних відділів завдяки злагодженій роботі під контролем якості.

В результаті впровадження семінару «Сучасний управлінець» ТОВ «Епіцентр-К» очікує на позитивні результати, такі як підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок кращої роботи працівників, збільшення обсягу продажів.

Спробуємо спрогнозувати зростання продажів компанії наступним способом стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.1)$$

де:

О – оптимістичний прогноз, тис. грн.;

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.;

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

За-для визначення прогнозного значення чистого прибутку на підприємствах були опитані ключові експерти та керівники підрозділів. Дані представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз експертів, щодо чистого прибутку підприємства

Фахівець	1	2	3	4	5	6	7
Очікуваний приріст чистого доходу від реалізації продукції	237000	235000	234000	237000	237000	239000	234000

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Дане розрахункове значення слід перевірити на надійність і типовість.

Знайдемо середнє квадратичне відхилення, яке відображає варіацію індивідуальних думок експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{середнє}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Дані відображено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Попередні розрахунки середньоквадратичного відхилення

Фахівці	Приріст чистого доходу від реалізації O_i	$O_{\text{середнє}}$	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{середнє}})$	ΔO^2
1	237000	236140	0,86	0,73
2	235000		-1,14	1,31
3	234000		-2,14	4,59
4	237000		0,86	0,73
5	237000		0,86	0,73
6	239000		2,86	8,16
7	234000		-2,14	4,59
Загалом				20,86

Джерело: розроблено автором за даними [38]

$$a = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} = \sqrt{\frac{20,86}{7}} = 1,73$$

Визначимо коефіцієнт варіації, котрий охарактеризує однорідність сукупності думок фахівців:

$$\omega = \frac{a}{O_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{1,73}{236,14} * 100 = 0,73\%$$

Оскільки розраховане значення коефіцієнта варіації ω менше 33%, то сукупність оцінок фахівців можна вважати однорідною і використовувати ці оцінки й надалі для обчислень.

Найбільш вірогідне збільшення обсягу продажів (В) визначено методом медіани з рівнем 237000. як середнім значенням ряду:

де, песимістичне (найнижче) значення (Р) – 234000, а оптимістичне (найвище) значення (О) – 239000.

Розраховано прогнозоване значення приросту виручки від реалізації продукції в результаті підвищення кваліфікації робітників після проведення семінару:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = (239 + 4 \times 237 + 234) / 6 = 236830 \text{ грн}$$

Величину загальних витрат у проєктному році визначено за наступними розрахунками.

Загальні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в період базисного року склали 349400 грн., в т.ч.:

постійні витрати – 873500 грн.;

змінні – 262050 грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$262050 \times 0,6727 \div 100 = 176280 \text{ грн}$$

У плановому році також заплановано збільшення витрат за рахунок організації семінару для працівників. Розраховані нами витрати склали 44200 грн., тому:

сумарно приріст повних витрат складе:

$$176280 + 44200 = 220480 \text{ грн}$$

Отже, загальні витрати у проєктному році складуть:

$$34940 + 220480 = 255420 \text{ грн}$$

Збільшення прибутку від реалізації продукції в проєктному році обчислимо наступним чином:

$$\Delta \text{Пр} = 236830 - 220480 = 16350 \text{ грн}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проєктному році становитиме:

$$218190 + 16350 = 219825 \text{ грн}$$

де 218190 грн – базисне значення прибутку від реалізації продукції.

Щодо рентабельності продукції, треба зазначити, що вона складатиме у:

$$\text{базисний період: } 218190 \div 34940 \times 100 = 6,24 \%$$

$$\text{проєктний період: } 219825 \div 35160,48 \times 100 = 6,25 \%$$

3.3. Прогноз ефективності кроків з удосконалення обраних бізнес-процесів підприємства

За результатами попередніх розрахунків були визначені основні показники економічної ефективності – вартість капіталу, додатковий прибуток, термін

окупності, чистий грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, гарантована рентабельність інвестицій, показники прибутковості та показники доходності (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Показники економічної ефективності від проведення семінару для працівників в ТОВ «Епіцентр-К»

№ з/п	Показник	Значення у грн
1.	Капітальні витрати	8990
2.	Додатковий прибуток	16350
3.	Чистий додатковий прибуток	13400
4.	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	32150
5.	Чиста нинішня вартість	23160
		Значення
6.	Термін окупності недисконтований, років	0,67
7.	Термін окупності дисконтований, років	0,84
8.	Індекс доходності	2,57
9.	Індекс прибутковості	3,57

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Вплив від семінару на технічні та економічні показники ТОВ «Епіцентр-К» розглянемо у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Зміна основних показників діяльності під впливом запропонованого заходу на ТОВ «Епіцентр-К»

Показники	Базисні значення	Проектні значення	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації забудованої площі, грн.	35206	35442,83	236,83	0,672697836
Загальні витрати на виробництво та реалізацію забудованої площі, грн.	34940	35160,48	220,48	0,631025
Прибуток (збиток) від реалізації забудованої площі, грн.	2181,9	2198,25	16,35	0,749347
Рентабельність забудованої площі, %	6,24	6,25	0,01	X

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Як видно з таблиці 3.8, семінар є ефективним заходом для удосконалення бізнес-процесів управління персоналом, і його проведення можна рекомендувати. Розрахунок оціночних значень ключових показників діяльності опитаних підприємств свідчить про те, що робоча сила наразі використовується не повністю та такий захід позитивно вплине на технічні та економічні чинники діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Таблиця 3.9 – Очікувані зміни від проведення семінару в ТОВ «Епіцентр-К»

Галузь	Економічна	Соціальна	Інформативно-комунікаційна
Значення	Зріст чистого прибутку підприємства через збільшення продуктивності праці	Зменшення плинності кадрів у підприємстві через якісне управління Зріст продуктивності праці у підприємстві за умови навчання та вмотивованості працівників	Посилена якість та своєчасності під часу процесу опрацювання інформаційних джерел

Джерело: розроблено автором за даними [38]

Отже, одним із шляхів покращення бізнес-процесів та стандартів роботи ТОВ «Епіцентр-К» є організація семінару на тему «Сучасний управлінець», які допоможуть вирішити проблеми ефективності в різних відділах компанії.

Термін окупності семінару становить 0,84 року, індекс ефективності – 2,57.

Розраховані показники свідчать про доцільність впровадження запропонованого заходу у ТОВ «Епіцентр-К» для корекції наявних бізнес-процесів спрямованих на управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, під час виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було досягнуто поставленої мети, а саме обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо напрямів удосконалення бізнес-процесів ТОВ “Епіцентр К” на основі аналізу його діяльності. Підсумовуючи можемо зробити наступні висновки:

1) З’ясовано зміст та сутність бізнес-процесів підприємства.

Визначення поняття «бізнес-процеси підприємства» базується на різних підходах, головним чином через те, що викликано насамперед тим, що бізнес-процеси є основою економічної системи підприємства включно з управлінськими аспектами, а їх вивчення прагне належати до різних економічних категорій, таких як: менеджмент управління, виробництво, якість, ефективність та результативність, оптимізація витрат, бізнес-модель і т.п.

2) Досліджено концепції існуючих бізнес-процесів:

Побудова та оцінювання раціональності виконання бізнес-процесів – це важливий аспект управління бізнесом, який дозволяє підприємствам ефективно оптимізувати свою діяльність, зменшуючи витрати, покращуючи якість продукції та послуг, та забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів.

Кожне життєздатне підприємство засноване на конкурентоспроможній бізнес-моделі, незважаючи на усвідомленість його засновників, керівників або ж менеджерів, які мають бути здійснені в рамках цієї моделі. Тому необхідно змодельовати структуру процесів (рис. 1.3), використовуючи технології моделювання бізнес-процесів на підприємстві.

3) Проаналізовано шляхи вдосконалення бізнес-процесів підприємства:

Для того, щоб покращити бізнес-процеси компанії, необхідно обрати метод удосконалення. Для вибору методу вдосконалення бізнес-процесів було використано метод аналізу ієрархій, який є методологічною основою для вирішення проблеми вибору альтернативи шляхом багатокритеріального оцінювання.

Першим кроком методу аналізу ієрархій є декомпозиція проблеми та її ієрархічне представлення. Декомпозиція ієрархічної задачі вибору методу вдосконалення бізнес-процесу підприємств представлена в роботі.

4) Проаналізовано результати діяльності ТОВ «Епіцентр-К»:

Діяльність ТОВ «Епіцентр-К» не тільки ефективна та прибуткова, але й має високі темпи зростання. План організації постачання гіпермаркету ТОВ «Епіцентр-К» задовільний, що є продуманою і раціональною стратегією ефективної роботи. Комплексні послуги, які надаються покупцям ТОВ «Епіцентр-К», можна вважати задовільними. Органічним продовженням торгово-технологічного процесу гіпермаркету є надання покупцям різноманітних послуг.

5) Оцінено ефективність поточних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К»:

Фінансово-економічні показники підприємства покращилися в цілому, що свідчить про позитивну динаміку його розвитку та ефективне управління бізнес-процесами підприємства.

ТОВ «Епіцентр К», з метою зміцнення власного потенціалу, вдається до різних організаційно-економічних заходів, спрямованих на збільшення обсягів збуту товарів, оновлення структури товарного асортименту, оптимізації витрат обігу, підвищення ефективності використання технікотехнологічної бази та забезпечення високого рівня сервісу, а також впровадження прогресивних технологій у торгівлі. Значна роль у формуванні конкурентного потенціалу ТОВ «Епіцентр К» належить торговельному персоналу, який виконує важливу роль сполучної ланки між товаровиробником та споживачами його продукції.

6) Обґрунтовано можливі проєктні рішення щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К»:

Провівши аналіз поточних бізнес-процесів ТОВ «Епіцентр-К», запропоновано розглянути оптимізацію бізнес-процесів управління персоналом, а саме удосконалення системи навчання та розвитку співробітників, що впливатиме на продуктивність та мотивацію персоналу.

Для удосконалення наявних бізнес-процесів управління персоналом та підвищення навичок співробітників ТОВ «Епіцентр-К» було обрано семінар на

тему: «Сучасний управлінець». Тривалість семінару – 1 день (8 академ. год.), а до вартості входять – оригінальні навчальні матеріали, менторська підтримка після семінару. По закінченню всі учасники отримують сертифікат про проходження семінару.

В результаті впровадження семінару «Сучасний управлінець» ТОВ «Епіцентр-К» очікує на позитивні результати, такі як підвищення продуктивності праці персоналу за рахунок кращої роботи працівників, збільшення обсягу продажів.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. Вип. № 6. 2018.
2. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review. 1990 (Summer). P. 11-27.
3. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография. К.: Либра, 2006. 384 с.
4. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учеб. пособие. Институт экономики и финансов «Синергия». М.: Инфра-М, 2006. 318 с.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Стандарты и качество, 2008. 408 с.
6. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
7. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223.
8. Август-Вильгельм Шеер. «Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы». Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.
9. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990,(Summer), C. 11–27.
10. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337 с.
11. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149–160.

12. Харрингтон Дж., Эсселинг К. С. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация – : Азбука, БМикро, 2003. – 317 с.
13. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /Пер. с англ.С.В. Ариничева /Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003.- 272 с.
14. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – 282 с.
15. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). –М.: Книга и Бизнес, 2001. – 348 с.
16. Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82 с.
17. Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг // Системы управления базами данных. – 1996. – № 1. – С. 55–67;
18. Репін, В. В. Бізнес-процеси: побудова, аналіз, регламентація. – Київ. 2007. – 240 с.
19. Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций : манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
20. ВМІННЯ БАЧИТИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ: створення цінності та зменшення втрат / Майк Ротер, Джон Шук; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. — Бібліотека Лін Інституту. — Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. 132 с.
21. Пінаєв Д. Моделювання бізнес-процесів: доступно про складне. 2003.
22. Томашевський О.М. Навчальний посібник / О.М. Томашевський, Г.Г. Цегелик, М.Б. Вітер, В.І. Дубук. – К.: Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с.

23. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.

24. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств : формування стратегій: монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : Univest PrePress, 2015. – 212 с.

25. Герасимчук Л.М. Бенчмаркінг на підприємстві в умовах глобалізації / Л.М. Герасимчук, Л.С. Паньковська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т.3 . – С. 99–103.

26. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецьк: Вид-во ДонДУЕТ, 2005. – 195 с.

27. Фінансова звітність підприємства ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://clarity-project.info/edr/32490244/finances>

28. Дані про компанію ТОВ «Епіцентр-К». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/

29. Історія компанії ТОВ «Епіцентр-К». URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/>

30. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л.О. Денисенко, С.Є. Шацька // Ефективна економіка. - № 11. - 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>

31. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством / О.М. Костіна // Економіка і суспільство. - Випуск № 10 / 2017. - С. 287-297

32. Козир С.В, Слесарєв В.В, Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

33. Гаврильченко О.В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. Економіка і суспільство. 2018. Вип 16. С. 270-276

34. Гриненко В.В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.
35. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). Мукачево: МДУ, 2019. 361 с.
36. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. №22. С. 60-64
37. Теребух А.А., д-р, Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70
38. Криворучко О.М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2018. Вип. 32. С. 17-29
39. Ольшанський О.В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. №2 (107). С. 104-110
40. Чернікова Н.М., Долина Р.М. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. Економічний простір. 2022. № 181. 158-161
41. Гайдаєнко О. М. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Науковий журнал Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45 С. 51-55.
42. Шурпенкова Р.К. Реінжиніринг — один із ефективних методів удосконалення бізнес-процесів. 2023: Національні економіки в умовах новітніх глобальних викликів: матеріали міжнар. наук.-прак. інтер-конфер. м. Харків, 28 лютого 2023 р. Харків, 2023.
43. Стец І.І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 33. С. 233-240

44. Zhygalkevych Z. M, Zalutskyi R. O. Improving the quality of business processes of enterprises based on digitization. Journal of strategic economic research. 2023. №2 (13). P. 84-93
45. Колесников С.О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Економічний вісник Донбасу. 2019. №2(56). С. 162-169
46. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. Бізнесінформ. 2021. №12. С. 294-300
47. Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Випю 1-1 (44). С. 141-147
48. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182
49. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 64-69
50. Чорна Л.О., Гончар О.І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. №2. Том 1. С. 14-18
51. Бедрій Д.І., Семко І.Е. Вдосконалення бізнес-процесів організацій з врахуванням ризиків. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. №1 (1110). С. 104-110
52. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 264-270

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика статусу ТОВ «Епіцентр-К»

Характеристика	Опис
Назва підприємства	ТОВ «Епіцентр-К»
Власники	Гарега Олександр, Гарега Галина, Суржик Тетяна
Директор	Михайлишин Петро
Термін створення	2003
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ступінь самостійності	Юридична особа, має самостійний баланс та бухгалтерію
Місія	Створити найсприятливіші умови для будівництва, ремонту та облаштування оселі кожного мешканця України.
Права	Право на власність, управління та розпорядження майном підприємства, укладання угод та здійснення інших дій в рамках закону.
Обов'язки	Надавати якісні послуги, виконання законодавства, платежі податків, забезпечення безпеки працівників.
Вид діяльності	- основний: 47.78 Роздрібна торгівля іншими неживими товарами в спеціалізованих магазинах -додатковий: 18.12 Друкування іншої продукції 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів 41.10 Організація будівництва будівель 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. 43.11 Знесення 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.21 Електромонтажні роботи 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 43.32 Установлення столярних виробів 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін 43.34 Малярні роботи та скління 43.39 Інші роботи із завершення будівництва 43.91 Покрівельні роботи 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 45.19 Торгівля іншими автотранспортними засобами 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

Характеристика	Опис
Назва підприємства	ТОВ «Епіцентр-К»
Власники	Гарега Олександр, Гарега Галина, Суржик Тетяна
Директор	Михайлишин Петро
	49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.
Дотримання вимог	Діє на підставі статуту та чинного законодавства