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

**Факультет економіки та управління**
**Кафедра менеджменту**

| | |
|---|---|
| **ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** | **Менеджмент бізнес-організацій** |
| **ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** | **07 Управління та адміністрування** |
| **СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** | **073 Менеджмент** |

Форма навчання: очна (денна)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

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

здобувача Герасименка Артема Вячеславовича

_____ _____

Науковий керівник: професор, д.е.н., Калінін О. В.

_____

**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** | **Менеджмент бізнес-організацій** |
| **ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ** | **07 Управління та адміністрування** |
| **СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** | **073 Менеджмент** |

| | |
|---|---|
| **ПОГОДЖЕНО:** | **ЗАТВЕРДЖУЮ:** |
| Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми | Завідувач кафедри |
| Олена ШАТІЛОВА | Михайло САГАЙДАК |
| «14» лютого 2023 р | «14» лютого 2023р. |

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

**здобувачу вищої освіти_____Герасименко Артем Вячеславович_____**

*(прізвище, ім'я, по-батькові)*

**___денної___ форми навчання**

*очної (денної) / заочної / дистанційної*

**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**

_____

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

| | |
|---|---|
| **Розділ 1** | Теоретичні та методичні аспекти управління якістю бізнес-процесів |

*(назва розділу)*

| | |
|---|---|
| **Розділ 2** | Аналітичне оцінювання та напрямки удосконалення управління якістю бізнес-процесів логістичного підприємства |

*(назва розділу)*

| | |
|---|---|
| **Об'єкт дослідження:** | **Процес** управління якістю бізнес-процесів підприємства |
| **Предмет дослідження:** | **Теоретичні та практичні аспекти управління** бізнес-процесами підприємства |
| **Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:** | **Дослідження та рекомендації** управління якістю бізнес-процесів підприємства |

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

**У розділі 1**

Поняття та види бізнес-процесів

Характеристика елементів системи управління бізнес-процесами підприємства

**У розділі 2**

Організаційно-економічна характеристика підприємства та основних його бізнес-процесів

Розробка заходів з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства

**Завдання підготував науковий керівник** _____ **Олександр КАЛІНІН**

*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*

**« 06 » лютого 2023 р.**

**Завдання одержав**

**здобувач** **Артем ГЕРАСИМЕНКО**

*(підпис)* *(ініціали, прізвище)*

**« 06 » лютого 2023 р.**

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 6 таблиць, 19 рисунків, список літератури з 63 найменувань, 1 додатків.

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

*Об'єкт дослідження* - Процес управління якістю бізнес-процесів підприємства.

*Предмет дослідження* - Теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – Дослідження та рекомендації управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- визначити поняття та види бізнес-процесів;
- надати характеристику елементів системи управління бізнес-процесами підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТРАНСАГРО-М» та основних його бізнес-процесів;
- розробити заходи з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «ТРАНСАГРО-М».

*Практичне значення одержаних результатів*. Покращення ефективності: Отримання знань та навичок з управління якістю бізнес-процесів дозволяє підприємству покращити свою ефективність та продуктивність. Це включає в себе оптимізацію процесів, зменшення втрат та помилок, збільшення якості продукції або послуг та зниження витрат.

Забезпечення конкурентоспроможності: Володіння навичками управління якістю дозволяє підприємству зберегти та покращити свою конкурентоспроможність на ринку. Це стає основою для залучення та утримання клієнтів, а також для розвитку партнерських відносин з іншими компаніями.

Створення системи управління якістю: Отримання практичного досвіду з управління якістю бізнес-процесів дозволяє підприємству розробити та впровадити власну систему управління якістю, що відповідає його потребам та вимогам. Це включає в себе стандартизацію процесів, визначення ключових показників продуктивності та впровадження механізмів контролю та постійного вдосконалення.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.


*Ключові слова: ефективність, управління якістю, організація.*

**В і д г у к**
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**
**здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**
**спеціальності 073 «Менеджмент»**
**освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**
**Герасименка Артема Вячеславовича**
*(прізвище, ініціали)*
на тему Управління якістю бізнес процесів підприємства
*(назва теми )*

Логіко-структурний рівень роботи: В роботі студента витримано логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета- завдання-висновки», обґрунтовано актуальність теми та її внесок у дослідження з якості бізнес-процесів підприємства. Зміст роботи та аналітика відповідають назві роботи , всі розділи та підрозділи логічно пов'язані між з собою та темою роботи. Висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини: В роботі було зроблено бібліографічний аналіз який полягає у відповідності використаних національних та іноземних джерел (українською та англійською) загальній темі дослідження. Було отримано та корректно проаналізовано актуальні техніко – економічні показники бази практики з аналітики якості бізнес-процесів на логістичному підприємстві. Студент проводив власні емпіричні дослідження.

Теоретико-методичний рівень роботи: Визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем управління якістю бізнес- організації. В роботі обґрунтувано вибір методів дослідження, а саме: аналізу, синтезу, порівняння, спостереження для теоретичного дослідження управління якістю бізнес-процесів підприємства, методи аналізу, бенчмаркінгу, тощо для аналізу якості бізнес-процесів логістичного підприємства. В роботі чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи: Дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є статті, наукові дослідження, інтернет-джерела, підручники, в яких висвітлено проблематику управління якістю бізнес-процесів підприємства, а також внутрішні дані та фінансова звітність ТОВ «ТРАНСАГРО-М».

Рівень наукової етики: Текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження: Дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершену роботу, що не потребує доопрацювання.

Публікації автора: відсутні

Кількість балів за якість КБР: 56 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: а результатами проведеного дослідження автором роботи набуті загальні і фахові компетентності, зокрема, здатність оволодівати сучасними знаннями, вчитися, аналізувати результати діяльності підрозділу компанії, виконувати дослідження самостійно та під керівництвом наставника.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: Робота студента над КБР заслуговує присвоєння ступеня бакалавр за спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій».

Науковий керівник професор кафедри менеджменту,
професор, д.е.н., Калінін О.В.

« 03 » червня 2023 р.

# Рецензія

**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**
**здобувача вищої освіти**

_____Герасименко Артем Вячеславович_____
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

**Тема** **Управління якістю бізнес-процесів підприємства**

Актуальність теми
Тема проведення практики в ТОВ «ТРАНСАГРО-М» є дуже актуальною і важливою для студентів університету. Отримання практичної підготовки та набуття досвіду організаційної роботи є ключовими моментами в професійному розвитку студентів, а також укладаються в контекст сучасних вимог ринку праці.
Позитивні риси
Роботи
Здобувач практики виявився дуже відповідальним та самостійним працівником. Він проявляв ініціативу та готовність брати на себе відповідальність за виконані завдання. Він швидко засвоював нові навички та здобував досвід у сфері організаційної роботи.
Зауваження до роботи
Без зауважень.

Практичне значення одержаних результатів
Одержані результати мають практичне значення для компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М». Вони можуть бути використані для подальшого аналізу роботи та покращення організаційних процесів в компанії. Здобувач практики зумів зробити цінний внесок у розвиток організації, а його результати допоможуть вдосконалити робочі процеси та забезпечити задоволеність працівників.

Місце роботи та посада рецензента менеджер логістики
Науковий ступінь, учене звання (*за наявності*) _____ *(підпис, ПІБ)*

Підпис засвідчую: директор ТОВ «ТРАНСАГРО-М» Сергієнко С. О
*(посада, підпис)*

Місце печатки організації, де працює рецензент

# ЗМІСТ


| | | |
|---|---|---|
| **ВСТУП** | | 3 |
| **РОЗДІЛ 1.** | **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ** | 5 |
| 1.1 | Поняття та види бізнес-процесів | 5 |
| 1.2 | Характеристика елементів системи управління бізнес-процесами підприємства | 17 |
| **РОЗДІЛ 2.** | **АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА** | 33 |
| 2.1 | Організаційно-економічна характеристика підприємства та основних його бізнес-процесів | 33 |
| 2.2 | Розробка заходів з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства | 44 |
| **ВИСНОВКИ** | | 66 |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | | 69 |
| **ДОДАТКИ** | | 76 |

# ВСТУП

***Актуальність дослідження.*** Роль управління бізнес-процесами для підприємств різних форм власності та галузей постійно зростає. Бізнес-процес має відповідати сучасним вимогам ринкової економіки, це гарантує стабільний дохід та розвиток підприємства. Сьогодні від більшості підприємств потрібно не тільки налагодити ефективні бізнес-процеси, а й пристосовуватися до умов ведення бізнесу, що постійно змінюються. Багато бізнес-процесів виходять за межі підприємства в ланцюжок поставок, тому інформаційна інфраструктура має вирішальне значення. Сьогодні майже кожен бізнес покладається на свою корпоративну систему для інтеграції процесів, і майбутні покоління корпоративних систем все більше залежатимуть від моделей бізнес-процесів. Управління якістю бізнес-процесів підприємства виступає запорукою ефективності підприємства в конкурентному середовищі.

Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю бізнес-процесів розглянуті в працях Ареф'єва О. В., Башук І. В., Швиданенко Г. О., Бєлобородова М. В., Бавико О.Є., Бавико О.О. Біленко В. О. Брінь П. В., Демиденко В. В., Дергачова В. В., Ільченко Н. Б., Крамар М. С., Кузьменко О. Б., Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ольшанський О.В., Остапчук Т.П., Параниця Н. В., Ревенко О. В., Солосіч О. С., Яценко В. В. та багатьох інших.

***Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи*** є опрацювання теоретичних аспектів управління якістю бізнес-процесів підприємства та розробка заходів з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства. Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- визначити поняття та види бізнес-процесів;
- надати характеристику елементів системи управління бізнес-процесами підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТРАНСАГРО-М» та основних його бізнес-процесів;

– розробити заходи з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «ТРАНСАГРО-М».

***Об'єкт дослідження***: процес управління якістю бізнес-процесів логістичного підприємства. ***Предмет дослідження:*** теоретико-методичні та прикладні аспекти управління т якістю бізнес-процесів підприємства.

***Методи дослідження:*** аналізу, синтезу, порівняння, спостереження для теоретичного дослідження управління якістю бізнес-процесів підприємства, методи аналізу, бенчмаркінгу, тощо для аналізу якості якістю бізнес-процесів логістичного підприємства.

***Практична значущість*** дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства.

***Інформаційною базою дослідження*** є статті, наукові дослідження, інтернет-джерела, підручники, в яких висвітлено проблематику управління якістю бізнес-процесів підприємства, а також внутрішні дані та фінансова звітність ТОВ «ТРАНСАГРО-М».

***Структура роботи*:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи – … сторінки друкованого тексту включає .. таблиць, … рисунки, список використаних джерел з … найменувань та додатки.

***Інформаційна база дослідження:*** фінансова звітність та основні показники діяльності ТОВ «ТРАНСАГРО-М», а також сукупність загально-доступних джерел інформації: навчальна література (підручники і навчальні посібники), науково-аналітичні статті та інтернет-джерела.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

## 1.1. Поняття та види бізнес-процесів

На сьогоднішній день у бізнес-середовищі простежується певна тенденція. Багато компаній дотримуються думки, що для успішного бізнесу правильною стратегією є збереження поточного стану підприємство. Даний висновок можна інтерпретувати так, що зміни необхідні, тільки коли компанія відчуває проблеми. Однак, це помилка і призводить більшість компаній до цих проблем. Щоб не доводити ситуацію до їх виникнення та необхідності прийняття ситуаційних рішень щодо їх екстреного знищення, корисно оптимізувати роботу компанії в постійному режимі. На думку експертів, у переважній кількості випадків слід звернути увагу на бізнес-процеси.

Розглянемо сутність бізнес-процесів. Відповідно до ISO 9000:2000, визначення бізнес-процесу звучить так: «сукупність взаємопов'язаних чи взаємодіючих видів діяльності, що перетворюють входи у виходи».

Робсон М. та Уллах Ф. трактують бізнес-процес як замкнутий систематизований процес, що є сукупністю завдань. Хаммер М. та Чампі Д. вивчають бізнес-процес як замкнутий систематичний процес, що включає набір завдань і пояснюється початком процесу («входом») і сумою певної кількості дій та результат цих дій («вихід») [62]. Портер М. вважає, що «бізнес-процес» є сутністю, що визначається точками входу і виходу, інтерфейсами та організаційними пристроями, до яких частково ставляться пристрої споживача товару [64].

Не всякий процес на підприємстві має економічний сенс. У перекладі з англійської термін «бізнес» означає справу, професію, комерційну діяльність, комерційне підприємство, а термін «процес» означає процес, дію, потік. Тому

поняття «бізнес-процес» слід перекладати як процес комерційної діяльності. У той же час, оскільки реалізація процесів підприємства має основну мету отримання економічної вигоди, вони також є бізнес-процесами.

Розглянемо визначення «бізнес-процесу» вітчизняних авторів в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення дефініції «бізнес-процес» вітчизняними авторами

| Автори | Визначення |
|---|---|
| Башук І. В., Швиданенко Г. О. | узагальнене графічне відображення потоку дій, що виконується підприємством на потребу та для зовнішнього відносно конкретного бізнес-процесу клієнта щодо створення продукту (створення доданої вартості) у строки та відповідної якості під час залучення для цього оптимальної кількості всіх необхідних ресурсів (матеріальних та нематеріальних) [3, с.16] |
| Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. | Під бізнес-процесами розуміють сукупність взаємопов'язаних дій, які за допомогою використання відповідних технологій дають можливість перетворити входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для споживачів і сприяють зростанню вартості підприємства [35, с.126] |
| Трусова Н. В., Вініченко І. І., Дьяченко Н. К. | комплекс взаємообумовлених функціональних, як вхідних, та і вихідних потоків, що в часовому просторі трансформуються за певності синхронності та ритмічності ресурсів, і, таким чином, формують результуючий вихід продукції та послуг на вимоги споживачів [53, с.20] |
| Козир С.В., Слєсарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. | Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності, в якій за допомогою керувального впливу та використання ресурсів вхідні процеси перетворюються на виходи (результати процесу), що є цінними для споживачів [23, с.15] |
| Чернікова Н.М. | Бізнес-процеси підприємств – будь-яка діяльність підприємств спрямована на задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів підприємства [54, с.160] |
| Кожухівська Р. Б. | це структурований, послідовний і взаємозалежний перелік певних (управлінських, фінансово-економічних, маркетингових, логістичних тощо) заходів, за допомогою яких формуються ресурси підприємства, створюється цінність товару чи послуги та розробляються шляхи її реалізації [13, с.187] |

*Джерело: [3;35;53;23;54;13]*

Таким чином, бізнес-процес можна охарактеризувати як пов'язану сукупність підпроцесів або бізнес-операцій, при виконанні яких створюється продукт (він може бути як матеріальним, так і нематеріальним результатом людської праці у вигляді предмета, послуги, наукового відкриття, ідеї тощо). При

цьому він ґрунтується на конкретних запитах споживачів. Бізнес-процес – це елемент взаємопов'язаної системи видів діяльності компанії, що має точне місце в цій системі, регульований, використовує ресурси для досягнення цілей компанії та створення цінності для споживача.

При розгляді підприємств як сукупності бізнес-процесів, що мають різну структуру та стратегічно різні цілі, виникла потреба введення терміну «архітектура підприємства» (Enterprise Architecture) [2]. Архітектура підприємства дозволяє визначити бізнес-процеси, взаємопов'язані між собою, в ході яких створюється продукт, який має певну цінність. Також архітектура підприємства необхідна для розуміння зв'язку довгострокових цілей і завдань бізнесу з перевагами клієнтів, що швидко змінюються [2, с.295].

При цьому потрібно завжди пам'ятати, що поточна архітектура, яка в даний момент склалася на підприємстві, може не враховувати фактори зміни макросередовища і тим самим гальмувати розвиток, створюючи бар'єри для зростання, і тому необхідно описувати майбутній стан підприємства, але вже за допомогою ідеальної моделі цільової архітектури [23].

Візуалізація бізнес-процесів різних підприємствах, схематично представлено на рис.1.1.

З рис.1.1 бачимо, що керівництво – це вищі органи, які контролюють весь бізнес-процес починаючи з входу і закінчуючи виходом продуктів споживання. Постачальники працюють на вході, вони не контролюють весь бізнес-процес цілком, а є інструментом самого бізнес-процесу, поставляючи необхідні ресурси для виробництва.

У бізнес-процесі одними з ключових понять є поняття – «входу» і «виходу». Під «входом» у бізнес-процес розуміють певні матеріальні, а також інформаційні ресурси, які необхідні для виконання запланованих завдань і цілей, при цьому ці ресурси можуть споживатися і проводитися в процесі діяльності [18].

Під «виходом» у бізнес-процесі мають на увазі певний продукт (об'єкт), який і є результатом діяльності бізнес-процесу. Як результат, дані «об'єкти»

споживаються або іншими бізнес-процесами, тобто направляються на новий етап виробництва, або їх купують клієнти і, відповідно, споживають.

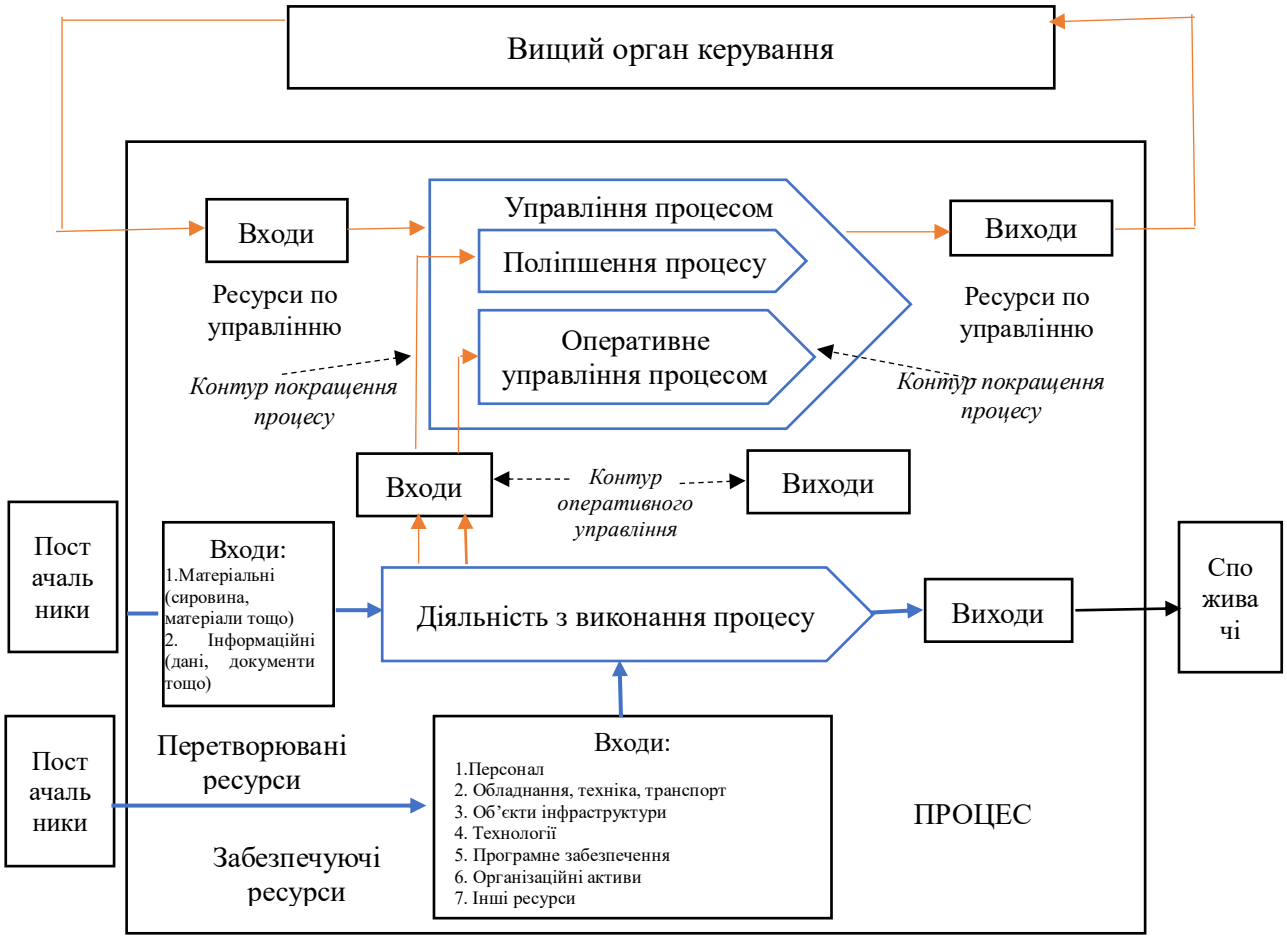



Рисунок 1.1 – Схема бізнес-процесу

*Джерело: [18, с. 65;32, с.546]*

До виконавців бізнес-процесу належать фахівці, які мають необхідні знання, вміння і навички для реалізації дій, що утворюють зміст даного бізнес-процесу. Споживачами бізнес-процесу є клієнт із наявними потребами в результаті, у зв'язку з чим цей результат має цінність йому [2].

Візуалізація «входу» та «виходу», схематично представлені на рис.1.2.

Рисунок 1.2 – Схема «входу» та «виходу»

*Джерело: [18;33, с.14;62]*

Відповідно до рис.1.2, «вхід» є початком всього бізнес-процесу, саме з нього починається все виробництво в цілому, в ньому визначаються умови випуску, ціль, можливості тощо, після чого компанія починає робити дії щодо реалізації даного «входу», а саме створювати стратегію управління цим бізнес-процесів. Кінцевим результатом вже виконаної роботи підприємства є «вихід», він визначає випуск кінцевого продукту споживання [33, с.27].

Існують різні класифікації бізнес-процесів, так, Ревенко О.В., Іпполітова І.Я. надають таку класифікацію бізнес-процесів (рис.1.3).

Рисунок 1.3 – Класифікація бізнес-процесів в статті Ревенко О.В., Іпполітова І.Я.

*Джерело: [41, с.110]*

Шепиленко В. Ю. пропонується класифікувати бізнес-процеси (рис.1.4). Прокопенко О.М., зазначаючи наявність великого переліку класифікаційних ознак бізнес-процесів, вказує на те, що доцільно виділяти «традиційні види бізнес-процесів» і «нові види бізнес-процесів» (як для основних, так і для допоміжних) [40]. Башук І. В., Швиданенко Г. О. пропонують розширену класифікацію бізнес-процесів залежно від їх класифікаційної ознаки (дод.А) [3, с.18].

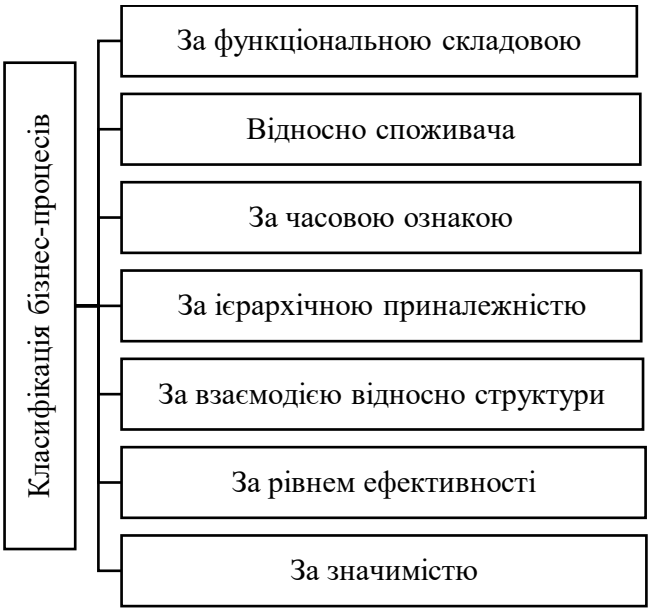



Рисунок 1.4 – Класифікація бізнес-процесів в статті Шепиленко В. Ю.

*Джерело: [52, с.41]*

Однак, в практичній діяльності підприємства, найбільш розповсюдженою є класифікація бізнес-процесів за функціональною ознакою та по відношенню до підприємство (зовнішній та внутрішній), які і буде розглянуто далі.

Існують дві моделі різновидів бізнес-процесів, це – звичайна та розширена. Ця класифікація представлена в табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Класифікація бізнес-процесів

| Звичайна класифікація | Розширена класифікація |
|---|---|

| | |
|---|---|
| Основні – бізнес-процеси націлені на надання об'єкта (товару чи послуги), відповідальні за отримання прибутку. | Основні – бізнес-процеси націлені на надання об'єкта (товару чи послуги), відповідальні за отримання прибутку. Супутні - бізнес-процеси, необхідні створення об'єкта (товару чи послуги), забезпечують заробіток, оскільки це є підсумком діяльності підприємства та продажів |
| Допоміжні – бізнес-процеси, які реалізують основні процеси. | Допоміжні – бізнес-процеси, які реалізують основні процеси. Забезпечують бізнес-процеси, які необхідні для збалансованої діяльності інших процесів, при цьому обумовлюється підтримка всіх універсальних характеристик і рис |
| Управляючі - бізнес-процеси, які всіх рівнях беруть управляючі функції, тобто це всі види планування, моделювання методів управління. | Управляючі - бізнес-процеси, які всіх рівнях беруть управляючі функції, тобто це всі види планування, моделювання методів управління. Розвиваючі - бізнес-процеси, які покращують об'єкт (товар чи послугу), покращують процес виробництва. |

*Джерело: [18;21;32, с.546]*

З табл.1.2 бачимо, що бізнес-процеси поділяються на дві класифікації - проста і змішана. Друга категорія походить від першої, тому в ній багато характеристик співвідносні з першою класифікацією. Ціль бізнес-процесу ідентифікує його, тобто найменування бізнес-процесу має бути похідним від назви мети або просто збігатися з ним. При цьому мета бізнес-процесу визначає його результат, структуруючи ланцюжок створення цінності [24].

Основні бізнес-процеси формують ланцюжок створення цінності зовнішнього клієнта. Процеси мають інтерфейс типу «клієнт-виконавець» у формі транзакції. Їх склад визначається складом продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, але може збігатися з ним [15, с.202].

Топологія основних процесів істотно складніша за простий зв'язок «клієнт-виконавець» або транзакції. Варіанти топології основних бізнес-процесів можна сформувати на основі класифікації підприємств за характером зовнішніх зв'язків, визначених стандартом планування MRP II/ERP [46], який розрізняє чотири форми виробництва, що відрізняються положенням точки впливу замовлення на процес життєвого циклу виробу:

- виготовлення на склад на замовлення;
- виробництво на замовлення;
- конструювання на замовлення.

Допоміжні бізнес-процеси також формують ланцюжки створення цінності, але їх результати корисні основним бізнес-процесам, а не зовнішнім клієнтам. Такими цінностями найчастіше є об'єкти, які споживаються основними бізнес-процесами, але не формують зв'язки всередині цих бізнес-процесів. Кажуть, що основні та допоміжні бізнес-процеси функціонують асинхронно. Тобто інтерфейс такого процесу аналогічний до основних процесів, але клієнтом процесу є не суб'єкт, а процес. Класичним прикладом допоміжного бізнес-процесу є процес виготовлення інструментарію до виконання функцій основного бізнес-процесу. При цьому результат (вихід) допоміжного бізнес-процесу спрямовується або безпосередньо в основний підрозділ (жорсткий зв'язок), або на спеціальні склади: інструментальний склад, склад оснащення, бюро технічної документації, бази даних (гнучкий зв'язок) [15,с. 202].

Слід зазначити, що допоміжні процеси пов'язані з основними бізнес-процесами матеріальними чи інформаційними потоками. Причому точка результату або споживання потоку основним бізнес-процесом чітко відома для будь-якого рівня деталізації цього процесу.

Обслуговуючі бізнес-процеси формують ланцюжки створення цінностей, що використовуються суб'єктами (ресурсами або потужностями) підприємства. До суб'єктів виробництва належать будівлі, споруди, обладнання, персонал тощо. та створені з них підрозділи. Ці ресурси-суб'єкти виконують окремі операції різних бізнес-процесів усіх видів. Бізнес-процеси, що обслуговують, як правило, є уніфікованими. Цим пояснюється той факт, що, хоча обслуговуючі процеси теж пов'язані з іншими процесами підприємства матеріальними чи інформаційними потоками, визначити точку результату чи споживання потоку практично неможливо, як і часто визначити конкретного суб'єкта замовника [].

Бізнес-процеси оперативного та тактичного управління спрямовані на реалізацію узгодженого, своєчасного та якісного виконання екземплярів бізнес-процесів підприємства. І тому вони мають забезпечити виконання загальних функцій управління, як у складі різних бізнес-процесів, і окремими суб'єктами окремо. З погляду взаємодії з розглянутими категоріями бізнес-процесів,

управлінські процеси «надбудовуються» над цими процесами відповідно до ієрархії оргструктури підприємства.

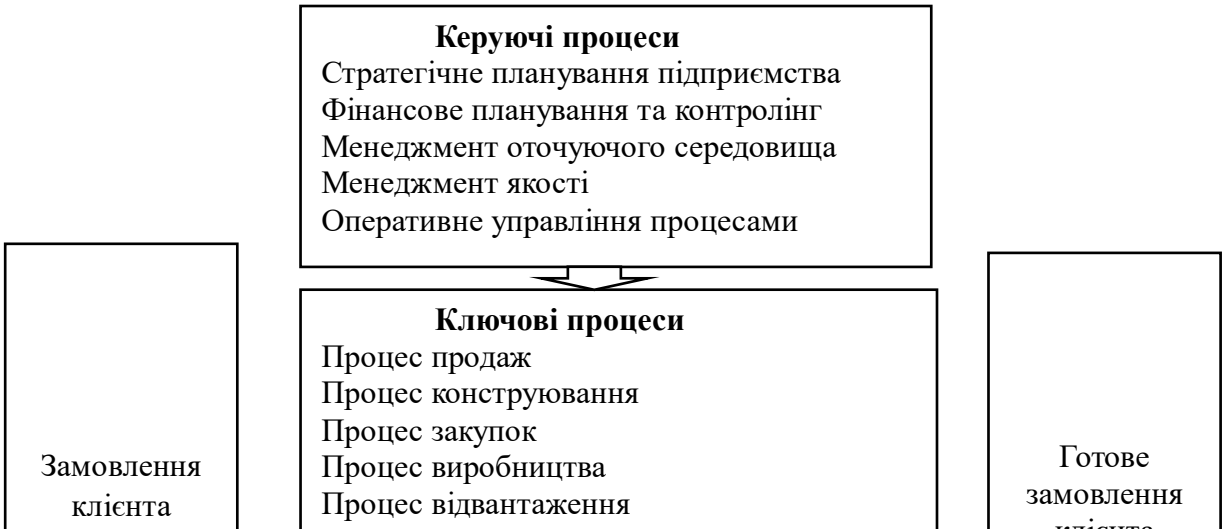
Загальний склад функцій управління, що формують процеси оперативного та тактичного управління, може бути різним [13].

Функціональний управляючий блок реалізує процеси управління кожному за об'єкта – бізнес-процесу. Функції управління утворюють два контури: контур планування та контур регулювання. Ці два контури можуть сформувати два бізнес-процеси управління, а при розімкнутості контуру планування на зовнішній рівень управління - на три процеси: процес планування керованого процесу, процес аналізу виконання керованого процесу, процес регулювання керованого процесу. Загалом за невисокої складності ці процеси можна сконфігурувати в єдиний процес [35].

На нижньому рівні управління деякі операції бізнес-процесів управління можуть «вбудовуватися» в керовані процеси (основні, допоміжні, обслуговуючі). Найчастіше можна спостерігати переміщення дій контуру регулювання в керований процес. Бізнес-процеси розвитку забезпечують цілеспрямовану та постійну зміну та вдосконалення потужностей підприємства та стратегії їх використання, не належать до операційного циклу підприємства, тобто існують у більш тривалому часі [2].

Більшість процесів розвитку аналогічні процесам оперативного управління, але реалізуються у стратегічному часі. Їх період повторюваності значно перевищує період повторюваності фактично всіх розглянутих раніше процесів [16].

При цьому, важливо враховувати, не тільки класифікацію самих процесів, а й рівнів. Взаємозв'язок цих процесів, за рівнями представлено на рис.1.5.



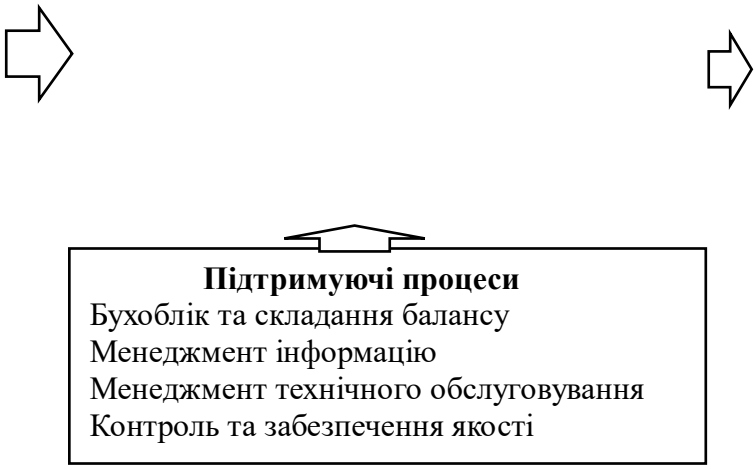



Рисунок 1.5 – Взаємозв'язок бізнес-процесів підприємства

*Джерело: [32, с.546; 55, с.40]*

З рис.1.3, що розрізняють 3 рівня бізнес-процесів: керівний; ключовий; підтримуючий. Керуючий рівень включає створення проекту для успішної реалізації проекту, а це: розробка стратегії та планування управління цього процесу (виробництва та випуску). Ключовий рівень - це безпосередньо процес чи стадія виробництва, до якої входять:

- процес створення продукту;
- процес виробництва;
- відвантаження;
- процес самих продажів;
- підрахунок підсумків у виконаній роботі [50].

Суть підтримуючого рівня – це управління співробітниками, які беруть безпосередню участь ще на ключовому рівні, а саме:

- бухгалтерський облік випущеної та реалізованої продукції;
- підрахунок витрат;
- технічне обслуговування;
- тощо [54].

Сам бізнес-процес можна описувати з різних позицій: якісної, кількісної, просторово-організаційної та техніко-технологічної. Цей опис прийнято робити за стандартом ENISO 9001:2000. Існує ряд показників, якими можна оцінити

продуктивну роботу бізнес-процесів для підприємства, вони представлені на рис.1.6.

З рис.1.6, що основними показниками ефективності в бізнес-процесах є показники:

- обсяги виробництва;
- якість споживання;
- кількість бізнес-процесів на ключовому рівні;
- вартість витрат за виробництво;
- тривалість бізнес-процесу;
- капіталовкладення у виробництво [13].

Рисунок 1.6 – Показники ефективності бізнес-процесів

*Джерело: [4;12;15;19;24;41]*

Різні підприємства в процесі своєї діяльності організують якусь «бізнес-систему». Вона, у свою чергу, забезпечує досягнення поставлених цілей і завдань, використовуючи як інструмент – «бізнес-процес». Зазвичай сукупність цих цілей і завдань завжди має свою ієрархію, при якій кожна мета і завдання має свою вагу. Некоректна робота бізнес-процесів, обумовлюється як недостатньої чи втраченої

інформацією, повторюваними завданнями не несуть ніякої корисності, у своїй ще й спостерігається не продуктивна робота виробництва та втратою якості товару, як наслідок знижується довіру споживачів до цієї компанії [16].

Бізнес-процес реалізує проекти, в яких задіяні всі працівники підприємства. І при цьому стоїть гостра необхідність, урахування інтересів усіх співробітників. Але, не завжди виходить це саме так, через те, що коли компанії починають реалізовувати якийсь проект, вони розглядають лише зовнішні аспекти та оптимізують, це дозволяє значно заощадити час на реалізацію цього проекту. Аналіз зовнішніх аспектів дозволяє лише виявити цілі та завдання, тобто направлений на вирішення певних запитів: які галузі найбільш проблемні; що теоретично з ними можна зробити. Така бізнес-діагностика, що носить характер просування, збуту та розвитку, ніяк не покращує діяльність підприємства. Щоб проект був успішнішим, компанії повинні використовувати бізнес-процеси, які допомагають дійти до рівня виконавця [12].

Розглянемо особливості бізнес-процесів для підприємства:

1. Бізнес-процеси переважно актуальні великих компаній. У дрібних підприємств розмите коло споживачів, та їх перевагою серед конкурентів є гнучкість. Для підприємств, зі штатом співробітників 5-30, бізнес-процеси не застосовуються, оскільки методика та схеми процесів, виходячи з рекомендацій, просто погублять оперативність та гнучкість.

2. Опису та регламентації підлягають ті процеси, які сформувалися і стійко повторюються.

3. Характер діяльності підприємства. Регламентація бізнес-процесів ефективно далеко не для кожної галузі ведення бізнесу. Наприклад, якщо діяльність компанії проектна, то керувати компанією через бізнес-процеси менш ефективно. Як правило, для таких галузей потрібні інші інструменти управління, тому що їхня діяльність у виробництві визначається виходячи з різних планів, фондами та бюджетами, і часом, регламенти, тут не відіграють жодної ролі [35;50].

Важливими особливостями формування бізнес-процесів на підприємстві є:

1. Виділення бізнес-процесів має бути спрямоване на задоволення потреб клієнтів (у тому числі й внутрішніх), тобто результат цього процесу завжди має бути вимірюваним та значущим. Як наслідок, процеси виділяються не за межами бізнес-підрозділів, а за кінцевим результатом.

2. Описувати бізнес-процеси повинен як керівник, а й увесь персонал підприємства. Оскільки керівник спостерігає бізнес-процес цілком, а співробітники детально бачать підпроцеси.

3. Організація загального управління бізнес-процесом. Для підприємства управління бізнес-процесами виникає потреба делегування частини повноважень керівника підприємства. Отже, на підприємствах формується матрична структура управління [54].

Отже, всі бізнес-процеси включають велику кількість підпроцесів, які і призводять до випуску продуктів споживання. Тобто результатом усіх бізнес процесів є випущений продукт, якого потребує споживач. Тому тепер кожна компанія зацікавлена в освоєнні нових бізнес-процесів, які здатні підвищити ефективність своєї роботи.

## 1.2. Характеристика елементів системи управління бізнес-процесами підприємства

Елементи системи управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) [18, с.68] можуть змінюватись в залежності від конкретної реалізації системи, але в цілому, вони можуть включати наступні компоненти (рис.1.7).

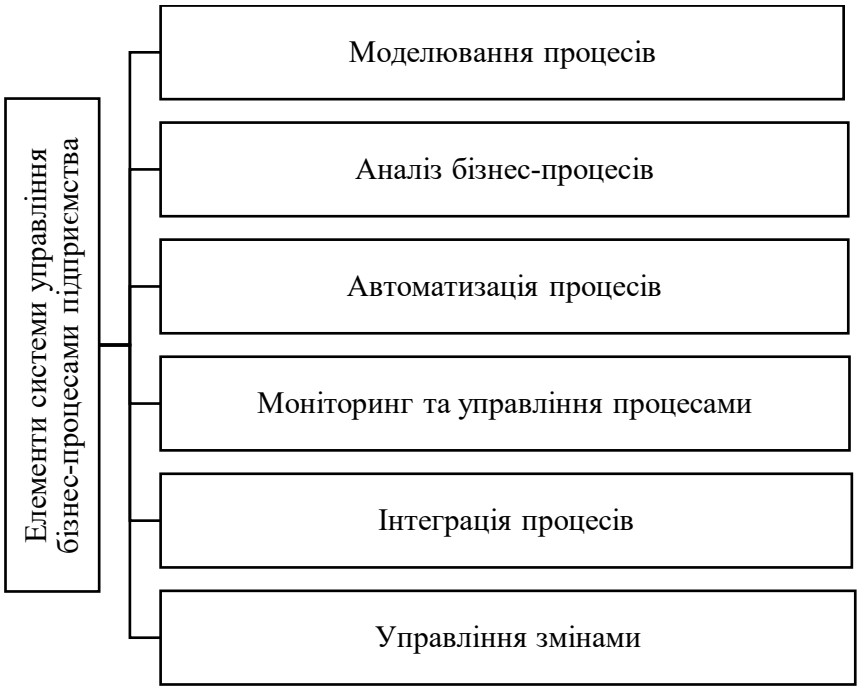



Рисунок 1.7 – Елементи системи управління бізнес-процесами підприємства

*Джерело: [10;16;33]*

Моделювання процесів – це процес створення моделі бізнес-процесу, який включає опис всіх кроків процесу і потоків даних. Це дозволяє проектувати та оптимізувати бізнес-процеси до їх реалізації [29]. Аналіз процесів – це процес оцінки ефективності процесу та виявлення вузьких місць, які можуть бути покращені. Аналіз бізнес-процесів включає збирання даних, аналіз результатів і прийняття рішень [21]. Автоматизація бізнес-процесів – це процес автоматизації бізнес-процесу із використанням систем управління бізнес-процесами. Це може включати автоматизацію рутинних завдань, автоматичну маршрутизацію та управління документами [29, с.158; 58]. Моніторинг та управління бізнес-процесами – це процес відстеження процесів та їх оптимізації для підвищення ефективності. Це може включати управління роботою виконавців, управління термінами і повідомлення про статус процесу [4]. Інтеграція бізнес-процесів – це процес інтеграції бізнес-процесів з іншими системами, такими як системи управління проектами, системи управління відносинами з клієнтами та системи управління ресурсами підприємства [55, с.117]. Управління змінами – це процес

управління змінами в бізнес-процесах, включаючи зміни в моделях, процесах та додатках [28;37].

Ці елементи системи управління бізнес-процесами підприємства можуть використовуватись як разом, так і окремо, залежно від потреб підприємства. Загалом система управління бізнес-процесами дозволяє організаціям покращити ефективність бізнес-процесів та підвищити рівень обслуговування клієнтів [11].

Моніторинг та управління бізнес-процесами - це процес управління та контролю за ходом виконання операцій усередині підприємства. Цей підхід допомагає організаціям оптимізувати та автоматизувати свої бізнес-процеси, що у свою чергу підвищує ефективність, знижує витрати та збільшує прибуток [52].

Існує безліч інструментів та методик для моніторингу та управління бізнес-процесами, включаючи процесне моделювання, автоматизацію, аналіз даних та моніторинг продуктивності. Важливим елементом є використання ключових показників ефективності (KPI), які допомагають відстежувати результати виконання процесів та ідентифікувати проблемні зони [5, с.23].

Однією з переваг моніторингу та управління бізнес-процесами є можливість швидко реагувати на зміни всередині та поза організацією. Це дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентні переваги.

Для підвищення результативності та успішного виконання всіх видів робіт у рамках управління важливо приділити увагу правильному моделюванню бізнес-процесів. Без моделювання бізнес-процесів управління неможливо вирішити поставлені завдання та досягти цілей проекту. Для вивчення змісту моделювання бізнес-процесів управління розглянемо базові поняття «моделювання», «бізнес-моделювання», «моделювання бізнес-процесів управління» [52].

Термін «моделювання» у науково-дослідній літературі розглядається з різних точок зору. Моделювання можна як процес розробки та побудови моделі – сукупного уявлення (образу) оригіналу, що відбиває найважливіші його риси та властивості. У той самий час моделювання – це процес дослідження (аналізу) функціонування бізнес-системи, її моделі за умови, що раніше була побудована модель [16;23;35].

При цьому бізнес-модель є структурованим описом мережі процесів або операцій, пов'язаних з даними, документами, організаційними одиницями та іншими об'єктами, що відображають існуючу або передбачувану діяльність з управління.

Структурні складові бізнес-моделі підприємства представлені на рис.1.8 [16, с.78].

Кожен із елементів представленої структури підприємства характеризується особливим змістом і відносною відособленістю, перебуваючи у взаємозв'язку коїться з іншими елементами у межах бізнес-моделі. Мета моделювання бізнес-процесів управління полягає у наданні описової характеристики перебігу бізнес-процесів у режимі реального часу [16].

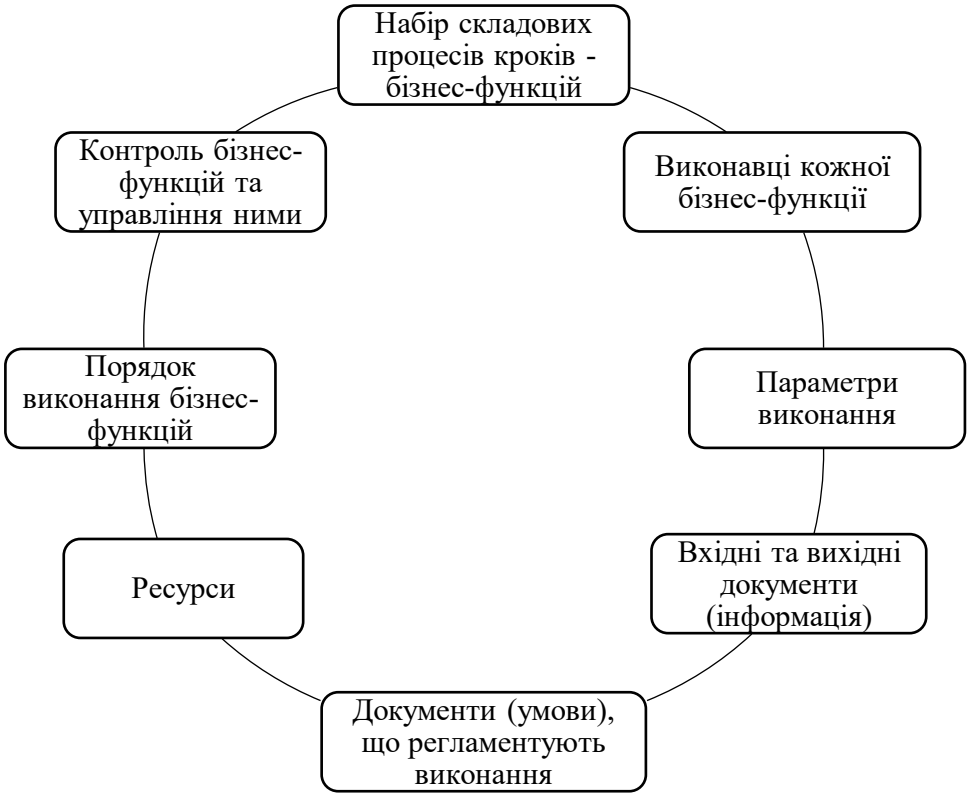



Рисунок 1.8 – Структура бізнес-моделі підприємства

*Джерело:* [*16;23;30;35;54]*

Таким чином, моделювання бізнес-процесів управління дозволяє:

- виявляти процедури (функції, роботи), необхідні для виконання (отримання) заданого кінцевого результату;
- виявляти послідовність виконання всіх процедур у рамках управління;
- визначати механізми планування, організації, контролю у рамках аналізованого бізнес-процесу;
- призначати відповідальних за виконання процедур процесу;
- конкретизувати вхідні та вихідні документи (інформацію), необхідні для використання у кожній процедурі процесу;
- формувати ресурси, необхідні виконання кожної процедури процесу окремо [16].

Як об'єкт моделювання відповідно до мети та поставлених завдань виступає бізнес-процес. Предмет моделювання – це власне технологія моделювання. Для моделювання бізнес-процесів управління підприємства з урахуванням особливостей розвитку внутрішнього організаційного середовища вибирається найбільш прийнятний спосіб моделювання бізнес-процесів: текстовий, табличний або графічний [35].

Таким чином, моделювання бізнес-процесів управління являє собою процес вибудовування логічних контактів між складовими (елементами) шляхом встановлення взаємозв'язків між операціями, що співвідносяться. Виходячи з цього можна зробити висновок, що головна мета моделювання бізнес-процесів – систематизація інформації про процеси, що відбуваються в ній, тобто формування системного підходу до управління організацією, що дозволяє ефективно керувати організацією для досягнення результативності відповідно до специфіки її діяльності [16].

Для визначення бізнес-процесу в компанії необхідні деталізований аналіз цілей підприємства, оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення способу, механізмів та проектування бізнес-моделі підприємства. Щодо методів аналізу бізнес-процесів важливе значення має розрахунок показників з урахуванням

можливих підходів: коригувального, проектуючого, адаптуючого та концептуального.

Бізнес-процеси комерційного підприємства реалізуються під впливом безлічі як внутрішніх, і зовнішніх чинників, що потребує постійного їх аналізу. Причому даний аналіз є всебічним, що передбачає його проведення з урахуванням різних аспектів, включаючи як дослідження графічних характеристик бізнес-процесів, так і використання інших джерел наявної інформації про бізнес-процеси підприємства, проведення їх систематизації, порівняльного аналізу тощо [5].

Серед основних цілей аналізу бізнес-процесів підприємства можна виділити:

- опис всіх існуючих бізнес-процесів підприємства;
- визначення економічної ефективності трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що використовуються в бізнес-процесі;
- порівняння ефективності бізнес-процесів з аналогічними бізнес-процесами інших організацій;
- виявлення недоліків в існуючій системі бізнес-процесів тощо [5].

У науковій літературі виділяються різноманітні методи аналізу бізнес-процесів комерційного підприємства. Виділяються їх дві великі групи [5]:

- методи якісного аналізу;
- методи кількісного аналізу [2].

Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити його тимчасові характеристики. За наслідками кількісного аналізу можливі встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку підприємства.

Щодо застосування кількісних методів аналізу бізнес-процесів важливе значення має виділення розрахункових показників, серед яких можуть бути виділені такі групи показників:

- показники певного бізнес-процесу – числові величини, які характеризують хід процесу та фінансові, тимчасові, ресурсні, трудові витрати;
- показники продукту (послуги) - числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання бізнес-процесу;
- показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, які характеризують ступінь задоволеності споживачів результатом процесу [5].

До застосування методів аналізу бізнес-процесів комерційного підприємства доцільно підходити з урахуванням трьох можливих підходів [9]:

- коригуючий підхід, що передбачає здійснення аналізу існуючих бізнес-процесів підприємства, їх ефективності, без постановки конкретних цілей їх оптимізації;
- проектуючий підхід, що передбачає аналіз існуючих бізнес-процесів підприємства з метою виявлення можливості розробки та впровадження нових процесів або оптимізації існуючих;
- адаптуючий підхід, що передбачає проведення аналізу бізнес-процесів підприємства в умовах зовнішнього або внутрішнього середовища, що змінилося, здійснення виробничої діяльності з метою виявлення можливості швидкої адаптації існуючих бізнес-процесів до нових умов.

Також варто розглянути стратегію визначення бізнес-процесу з боку концептуального підходу, де оцінка ефективності бізнес-процесів потребує врахування особливостей та впливу на них зовнішнього середовища підприємства; здійснення планування строків проведення оцінки бізнес-процесів, встановлення її чітких строків; точного формулювання мети та завдань проведення оцінки; точного та чіткого опису бізнес-процесів [5].

Розглянемо методики оцінки бізнес-процесів за тривалістю процесу оцінки (рис.1.9).

Рисунок 1.9 – Угрупування методик оцінки бізнес-процесів

*Джерело: [2;11;18;35;39]*

При проведенні оцінки рекомендується використовувати різні джерела інформації, включаючи дані бухгалтерського, статистичного та оперативного обліку, так і технічну, технологічну та іншу інформацію. Як методи оцінки ефективності бізнес-процесів комерційного підприємства, згідно з концептуальним підходом, доцільно виділити: SWOT-аналіз; виділення «слабких місць»; ранжування бізнес-процесів; функціонально-вартісний аналіз (ФСА) [5;35;57].

Моніторинг та управління бізнес-процесами – це процес управління та контролю за ходом виконання операцій усередині підприємства. Цей підхід допомагає організаціям оптимізувати та автоматизувати свої бізнес-процеси, що у свою чергу підвищує ефективність, знижує витрати та збільшує прибуток.

Існує безліч інструментів та методик для моніторингу та управління бізнес-процесами, включаючи процесне моделювання, автоматизацію, аналіз даних та моніторинг продуктивності. Важливим елементом є використання ключових

показників ефективності (KPI), які допомагають відстежувати результати виконання процесів та ідентифікувати проблемні зони [11].

Однією з переваг моніторингу та управління бізнес-процесами є можливість швидко реагувати на зміни всередині та поза організацією. Це дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та зберігати конкурентні переваги.

Цифровізація в сучасному бізнесі - постійний процес, що супроводжує зростання компанії і підвищує якість вироблених товарів, послуг. Витрати на IT та інші супутні послуги – суттєва стаття витрат будь-якої компанії. При цьому помилки, допущені на етапі планування процесів автоматизації, на початкових етапах їх реалізації, часто обходяться компаніям дорожче, ніж заплановані зміни.

Як правило, про питання автоматизації керівництво замислюється, коли компанія починає набирати обертів, розширює клієнтську базу, ринки збуту, виробничі потужності. Мінімізація людського чинника у разі є першочерговою метою. Одним із дієвих інструментів цифровізації є створення та використання власного внутрішнього сайту для персоналу компанії, що дозволяє усунути такі проблеми як крадіжка співробітників, недбалість, недогляд тощо [5].

За оцінками McKinsey, починаючи з 2019 року, компанії з усіх галузей автоматизували від 50 % до 70 % завдань. Автоматизація - найважливіший аспект, який впливає на задоволеність споживачів, поряд із підвищенням операційної та економічної ефективності [65].

Автоматизація виробничих процесів – це один із способів оптимізації роботи підприємства. Їй варто приділити особливу увагу. При автоматизації на виробництві керівництво компанії може переслідувати різні цілі, але все це є підтримкою для виконання основної стратегії підприємства.

Автоматизація бізнес-процесів дає для підприємства деякі переваги (рис.1.10).

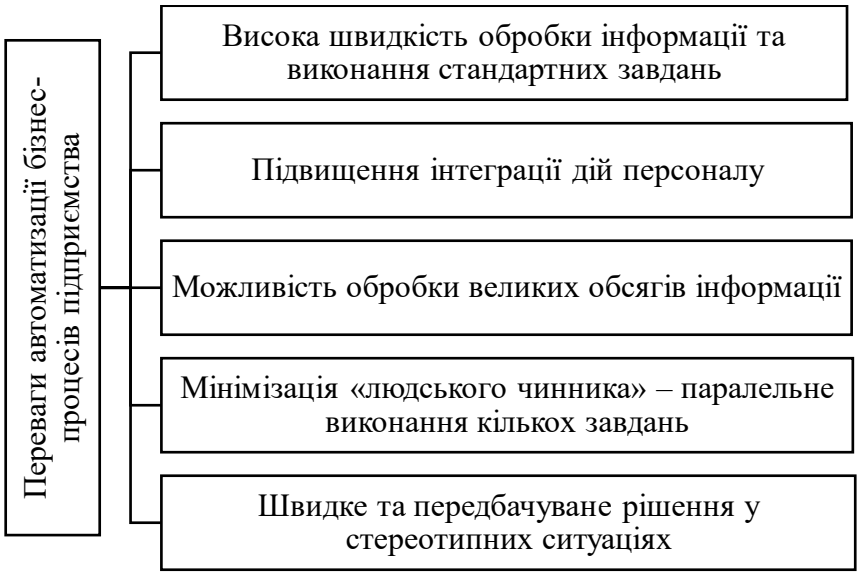



Рисунок 1.10 – Переваги автоматизації бізнес-процесів підприємства

*Джерело: [10;29;58]*

Існує безліч способів автоматизації процесів. Одним з варіантів може бути використання програмних роботів, які допомагають людині швидше справлятися з завданнями, що повторюються, пов'язаними з ручним введенням і обробкою даних.

Robotic Process Automation – вид технологій автоматизації бізнес-процесів, що базується на використанні програмних роботів та штучного інтелекту [21, с.172]. Програмний робот відтворює події людини, взаємодіючи з інтерфейсом системи. В рамках цієї технології програмний робот взаємодіє з іншим додатком через існуючий інтерфейс користувача. Вона працює з програмою, імітуючи дії користувача. Сучасні RPA-системи здатні виконувати велику кількість дій, таких як:

- відкривати програми, облікові записи електронної пошти;
- копіювати інформацію, вставляти потрібні дані в потрібні осередки;
- переміщатися сайтами, вбивати дані у веб-форми, натискати кнопки на сайтах;
- розпізнавати текст;
- завантажувати дані з різних джерел в один, копіювати з одного в декілька;

– порівнювати та перевіряти інформацію;
– спілкуватися через месенджери (чоботи).

Одна з головних переваг RPA-системи – це економія часу. Адже робот здатний зробити все в рази швидше за людину. Впровадження RPA звільняє співробітників-людей від виконання нудної рутинної роботи та дозволяє використовувати їх реальні таланти для розвитку компанії. Крім цього, RPA автоматизація і коштує дешевше, ніж класична автоматизація через програмний код та API [10].

Для підприємств RPA надає наступні переваги:

– зниження витрат на виконання рутинних операцій;
– менше помилок у процесах, вища якість та швидкість їх виконання;
– можливість економного масштабування бізнесу;
– зниження ризиків для бізнесу;
– зміщення фокусу співробітників на виконання інтелектуальних завдань [21].

В даний час, враховуючи високий рівень конкуренції на ринку, компаніям необхідно постійно пристосовуватися до навколишнього середовища, що швидко змінюється, щоб приносити прибуток. Це неможливо без проведення змін, які можуть мати різний характер: структурний, технологічний тощо. Однак, для успішного переходу до бажаного стану, окрім безпосереднього впровадження проекту, метою якого є вихід підприємства на якісно новий рівень роботи, її розвиток та зростання, необхідно передусім забезпечити готовність персоналу та бізнес-середовища до роботи у новому форматі, що неможливо без ефективного управління змінами, що передбачає проект. При цьому, основним завданням є сформувати позитивне сприйняття змін усередині компанії серед співробітників та підготувати їх до придбання нових знань та застосування їх на практиці.

Відповідно до результатів дослідження «Управління змінами як частина проектної діяльності», проведеного консалтинговою компанією Deloitte, 100% респондентів, серед яких керівники проектів та співробітники, які беруть участь у

їх реалізації, переконані, що запорука успішного впровадження перетворень полягає у роботі з персоналом [42]. Тим не менш, у більшості змін асоціюються з чимось новим і невідомим. У зв'язку з цим нерідкі ситуації, коли співробітники опираються нововведенням, на що можуть бути різні причини: сумніви у своїй здатності освоїти нову технологію, побоювання втрати певних позицій в організаційній структурі тощо. Це нормальна реакція, яка потребує корекції сприйняття персоналом підприємства як самого проекту, і трансформації бізнесу загалом.

Основний метод управління бізнес-процесами – реінжиніринг, інші методи згадуються набагато рідше. На рис.1.11 представлені найпопулярніші методи вдосконалення бізнес-процесів.

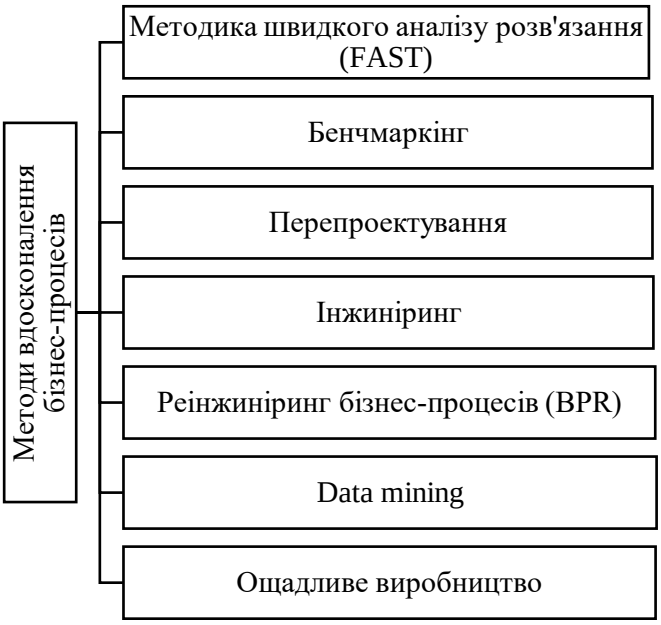



Рисунок 1.11 – Методи вдосконалення бізнес-процесів

*Джерело: [5;14;17;22]*

Розглянемо докладніше методи вдосконалення бізнес-процесів.

Методологія аналізу швидких рішень (FAST) – це революційний підхід, який фокусує увагу всієї команди однією процесі протягом одного чи двох днів [5]. За цей час під час зустрічі група планує оптимізувати процес, який має тривати 3 місяці. Рішення надсилається керівництву до реалізації, яке підтверджує чи

відхиляє його. Таким чином, цей метод заснований на швидкій генерації ідей та їх швидкому втіленні у життя.

FAST має широкий спектр застосування в організаціях, до типових покращень при застосуванні відносяться зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок [58].

Інша сучасна технологія вдосконалення бізнес-процесів – бенчмаркінг. Бенчмаркінг, як процес виник у Xerox в 1979 році, компанія, що займається документообігом, використовувала бенчмаркінг, щоб поглянути на собівартість одиниці продукції під час виробництва. Бенчмаркінг – це підхід до пошуку та впровадження кращих практик з найкращою цінністю. Бенчмаркінг підтримує принцип постійного вдосконалення. З його допомогою можна легко визначити поточне та бажане місцезнаходження організації, що допомагає вирішити управлінське завдання, спланувавши наступний етап оптимізації компанії. Бенчмаркінг застосовується до локальних (фрагментованих) та інтеграційних процесів організації, але іноді він вимагає більшої міри радикалізму в еволюції діяльності підприємства [19;23].

Інжиніринг є наслідком переходу від уніфікованого масового виробництва до врахування потреб окремого замовника і включає проектування бізнес-процесів з визначенням їх цілей і завдань. Інжиніринг як спосіб поліпшення організаційних процесів сьогодні сприймається неоднозначно. Деякі дослідники розглядають інжиніринг як загальну концепцію, що включає зміну бізнес-процесів і поліпшення бізнесу. Підхід перепроектування процесів застосовується до процесів, що працюють досить добре. Цей метод знижує витрати, час циклу та кількість помилок, зазвичай від 80 до 100 днів. Підхід застосовують, якщо результативність процесу становить від 30 до 60%, цього достатньо формування збалансованого конкурентного переваги організації [24]. В результаті реалізації методу проводиться порівняльний аналіз бізнес-процесів, щоб гарантувати, що перепроектований бізнес-процес буде кращим за попередній.

При перепроектуванні бізнес-процесів активно застосовується метод реінжинірингу. Реінжиніринг бізнес-процесів - це процес відтворення основного

бізнес-процесу з метою поліпшення випуску продукції, якості або зниження витрат. Як правило, це включає аналіз робочих процесів компанії, пошук вийшли з ладу або неефективних процесів і пошук способів позбутися їх або змінити їх.

Ключові чинники успішної реалізації реинжиниринга бізнес-процесів представлені на рис.1.12.

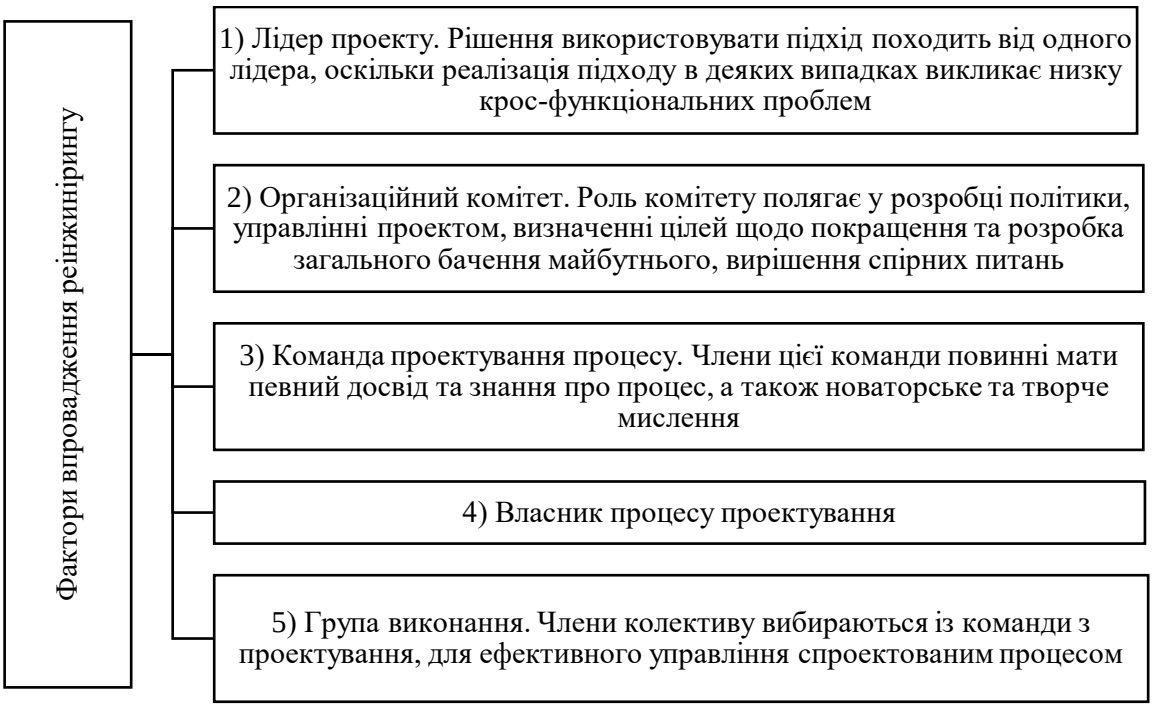



Рисунок 1.12 – Фактори впровадження реінжинірингу

*Джерело: [12;19;22]*

Ще один спосіб оптимізації бізнес-процесу – Data Mining (інтелектуальний аналіз даних). Інтелектуальний аналіз даних народився для розробки методів автоматизованого аналізу даних, здатних підтримувати фази життєвого циклу управління бізнес-процесами, зокрема, етапи, у яких аналіз даних грає центральну роль. Великий вплив, змінивши спосіб роботи підприємств, великі дані стали надзвичайно важливими та корисними для бізнесу. Інтелектуальний аналіз даних – це концепція, використовувана для аналізу даних із різних джерел, що використовується узагальнення значимої інформації [26].

Ощадливе виробництво - важлива технологія, що покращує бізнес-процеси. Ощадливе виробництво – системний підхід. Основні методи та інструменти ощадливого виробництва показано на рис.1.13.

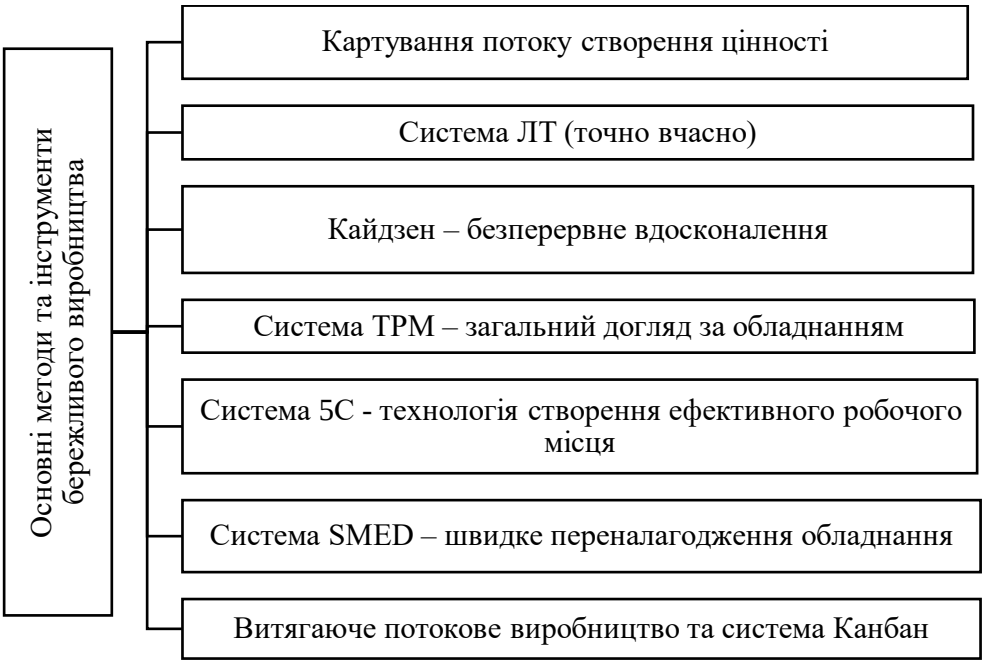



Рисунок 1.13 – Основні методи та інструменти ощадливого виробництва

*Джерело: [12;19;22]*

Описавши сучасні методи вдосконалення бізнес-процесів, розглянемо переваги та недоліки (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки методів вдосконалення бізнес-процесів

| Методики | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Методика швидкого аналізу рішення (FAST) | Дозволяє у відносно короткий термін вирішити поточні проблеми, що виникають у бізнес-процесах компанії | Не підходить для складних завдань, що вимагають радикальної перебудови бізнес-процесів та значних фінансових витрат |
| Бенчмаркінг | Невеликі тимчасові витрати, відносно низька вартість та зусилля щодо покращення бізнес-процесів | Сліпе дотримання еталонної компанії, що призводить до передачі проблем чи помилок, що виникають у процесі побудови та експлуатації бізнес-процесів |

*Подовження табл.1.3*

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| Інжиніринг | Проектування діяльності підприємства у вигляді бізнес-процесів дозволяє згодом відстежувати хід його впровадження та керувати ним, а також дає | Процес проектування бізнес-процесів - досить складне і трудомістке завдання, а модель бізнес-процесу, отримана в результаті інжинірингу, не |

| | | |
|---|---|---|
| | можливість розробляти бізнес-процеси по-різному залежно від характеристик конкретної групи клієнтів | завжди може бути реалізована на практиці і бути ефективною |
| Перепроектування | Зниження витрат, часу циклу та кількості помилок зазвичай займає часу від 80 до 100 днів. Результативність процесу становить 30%-60% [14] | Зосереджений на покращенні бізнес-процесів або процесів, які забезпечують певні функції управління |
| Реінжиніринг | У разі успіху призведе до значного підвищення ефективності, продуктивності та надасть значні конкурентні переваги | Високі фінансові витрати, ризики, опір співробітників інноваціям, мобілізація ресурсів для досягнення поставленої мети, можливість реалізації лише одного проекту реінжинірингу за раз |
| ощадливе виробництво | Економія часу Контроль якості Економія грошових ресурсів Економія місця Безперервне вдосконалення | Відкладений результат. Можливий опір персоналу. |
| Data Mining | Економія часу та ресурсів Об'єднання всіх операцій Прозорість | Висока вартість впровадження |

*Джерело: [12;19;22]*

Аналіз відмінностей та визначення загальних специфікацій методів поліпшення бізнес-процесів показує їх можливі застосування і дозволяє, в залежності від завдання, віддавати перевагу конкретним методам поліпшення та зміни бізнес-процесів або їх комбінаціям. Залежно від завдань, які стоять перед реформаторами, вибираються шляхи поліпшення бізнес-процесів шляхом реінжинірингу або за допомогою FAST - методу аналізу швидких рішень, помилки бенчмаркінгу можуть бути швидко усунуті, а редизайн використовується для детального аналізу ситуації. Також слід зазначити, що автоматизація грає величезну роль оптимізації бізнес-процесів.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства та основних його бізнес-процесів

ТОВ «ТРАНСАГРО-М» було створено в 2016 році. Підприємство займається вантажними перевезеннями як в Україні так і міжнародними.

Основним напрямком діяльності компанії є організація перевезень та супровід вантажів на території України та закордон. Маючи великий досвід у своїй діяльності, постійно розширюється спектр послуг.

Місія компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» – сприяти постійному розвитку бізнесу партнерів через формування високих стандартів якості у сфері надання послуг транспорту. Основна мета діяльності ТОВ «ТРАНСАГРО-М» є створення системи сучасних послуг вантажоперевезень, на рівні світових стандартів, головними якостями якої є надійність, професіоналізм, безпека.

Перелік послуг компанії наведемо на рис.2.1.

ТОВ «ТРАНСАГРО-М» щодня оформляє близько п'ятдесяти нових заявок, в обробці та на виконанні знаходиться понад 300 заявок як з внутрішньо українських, так і міжнародних перевезень. Компанія виконує перевезення більш ніж 500 клієнтів.

Місцеві перевезення здійснюються ТОВ «ТРАНСАГРО-М» практично на всій території України. Географія міжнародних перевезень ТОВ «ТРАНСАГРО-М» охоплює всю Європу – від Франції до Польщі та від Іспанії до Швеції, у понад сорок країнах розвантажувалися автомобілі компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М».

Рисунок 2.1 – Перелік послуг ТОВ «ТРАНСАГРО-М»

*Джерело: складено автором за даними [43]*

У Європі, на складах партнерів у Празі (Чехія) та Любеку (Німеччина), здійснюється консолідація вантажів з подальшою їхньою доставкою до України.

Клієнтами компанії є найбільші торгові та виробничі організації, а також міське населення, які потребують своєчасного постачання вантажів.

Компанія має в своєму розпорядженні необхідну інфраструктуру для навантаження вивантаження вагонів і автотранспорту (під'їзні шляхи, залізничний глухий кут і т.д.). Компанія оснащена теплими складами площею понад 2000м2, складським обладнанням, необхідним для роботи з габаритними та негабаритними вантажами. На складі компанії здійснюються послуги відповідального зберігання вантажів.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «ТРАНСАГРО-М» на рис.2.2.

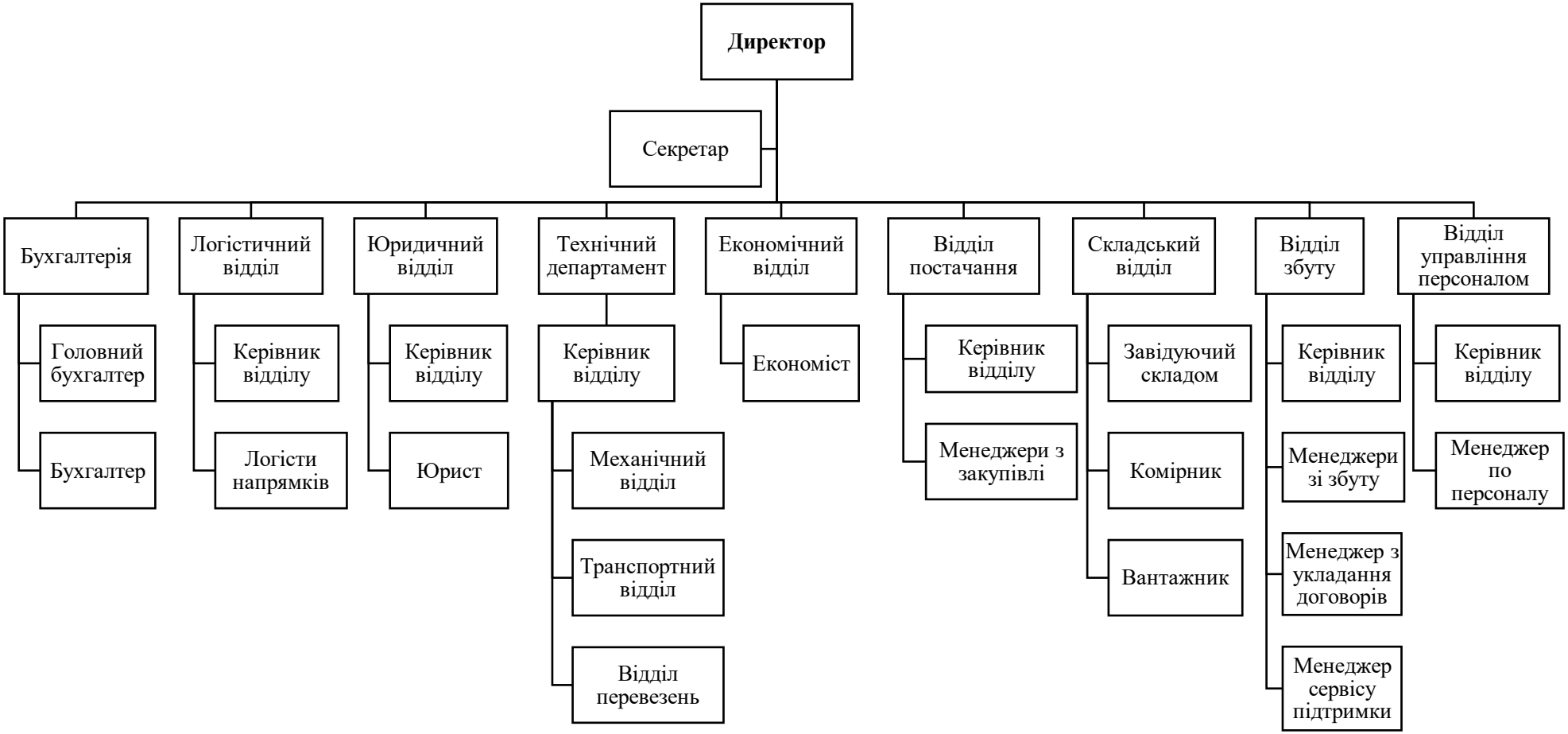



Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «ТРАНСАГРО-М»

*Джерело: складено автором за даними [43]*

Генеральний директор компанії здійснює стратегічне та тактичне управління організацією. В кожному структурному підрозділі є керівник та підлеглі. До відділу бухгалтерії входять головний бухгалтер та бухгалтер. Головний бухгалтер складає та подає бухгалтерську звітність, податкову звітність. Бухгалтер займається складанням первинної бухгалтерської документації.

Відділ управління персоналом включає керівника відділу та менеджера з персоналу. Відділ забезпечує підбір найм, навчання, адаптацію персоналу та ведення кадрового обліку.

Юридичний відділ займається супроводом та оформленням документів на підприємстві, перевіряє нові угоди підприємства на надання послуг, займається веденням в судах компанії при виникнення спірних питань (у тому числі в разі вилучення простроченої дебіторської заборгованості).

Логістичний відділ формує маршрути для відділу перевезень за даними відділу продаж. Начальнику технічного департаменту підпорядковуються механічний, транспортний відділ, відділ перевезень. Механічний відділ займається ремонтом автомобілів, транспортний відділ забезпечує зберігання, заправку та технічний огляд транспорту компанії. Відділ перевезень надає транспортні послуги клієнтам. Водії компанії виступають як експедитори, що дозволяє нести повну матеріальну відповідальність перед клієнтами за прийнятий до перевезення вантаж.

Складський відділ забезпечує зберігання вантажу, отриманого для перевезення та матеріальних цінностей компанії. Відділ поставок забезпечує закупівлю необхідних підприємству товарів, палива, обладнання тощо. Основними завданнями секретаря є робота з вхідною кореспонденцією, облік документів та розсилання пошти по відділах.

Відділ збуту займається комунікаціями зі споживачами, приймає заявки на перевезення, укладає угоди з надання послуг, займається рекламуванням послуг та пошуком клієнтів. Менеджери з оформлення договорів ведуть організаційне та документаційне забезпечення процесу надання послуг, оформлення експедиторських розписок, оформлення та облік рахунків-фактур.

Організаційна структура управління транспортної компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» є лінійно-функціональною, яка, з одного боку, забезпечує чітку систему підпорядкованості нижчестоящих співробітників вищим керівникам, а також сприяє забезпеченню відповідного поділу зобов'язань та повноважень. Відповідно таке управління сприяє більш високій оперативності прийняття та виконання рішень, наділення особистою відповідальністю кожного керівника за результати діяльності підрозділу, більш професійному вирішенню завдань силами вузькоспрямованої функціональної служби.

Станом на 31.12.2022 року на підприємстві працює 188 працівників.

Динаміка доходів від надання послуг наведена на рис.2.3.

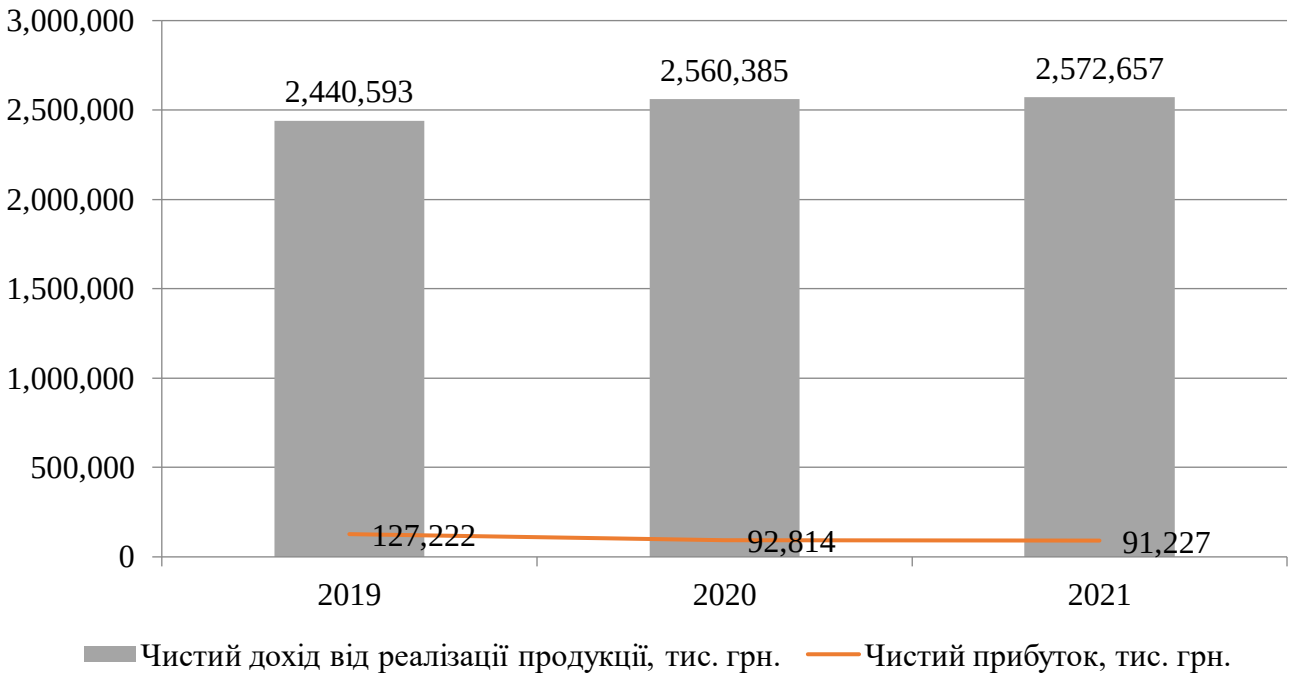



Рисунок 2.3 – Динаміка доходів від надання послуг та чистого прибутку ТОВ «ТРАНСАГРО-М» в 2020-2022 р.р.

*Джерело: складено автором за даними [43]*

З рис.2.2 бачимо, що найменшими обсяги надання послуг були в 2020 році через карантинні обмеження, а в 2021 році обсяг доходів виріс на 50,03% та в 2022 році в перші місяці війни через логістичні проблеми компанія майже не працювала, але коли проблеми з закупкою палива були вирішені, а більшість транспортних маршрутів відновлено, то компанія знов запрацювала та за 2022 рік збільшила обсяг

доходів на 3,42%. Через карантинні обмеження в 2022 році зменшились замовлення, а також і виросла собівартість послуг, що призвело до того, щоб компанія завершила рік зі збитком 385 тис.грн. В 2021-2022 роках компанія працювала прибутково, але в 2022 році відносно 2021 року чистий прибуток знизився на 34% через підвищення цін на паливо та зростання інших витрат більшими темпами, ніж підвищення тарифів на послуги.

Зважаючи на складні умови діяльності підприємства та зі звільненням кількох працівників відділу продаж (менеджери з продаж) є потреба в удосконаленні системи управління бізнес-процесами за рахунок підвищення якості бізнес-процесів та скорочення часу на виконання типових операцій.

Одним із ключових завдань транспортної логістики вважається організація технології перевезення. Транспортно-технологічним процесом називається переміщення вантажу (товару) від місця виготовлення до місця споживання. Кожен транспортно-технологічний процес включає процес перевезення вантажів будь-яким видом транспорту і транспортно-експедиційні операції, які передують перевезенню і завершують її.

До операцій, які є обов'язковим компонентом процесу перевезення, відносять:

- складання плану потреби певної кількості транспортних засобів, складання та подання своєчасних заявок на потрібний транспорт;
- приведення вантажу в стан, необхідний для транспортування,
- підбір тари та упаковка товару чи вантажу, маркування тарних зон, забезпечення бирками тощо;
- доставка та передача вантажів на станції відправлення, приймання та вивезення зі станції вантажів, що надійшли, та рух їх на склади;
- документальне оформлення приймання та здачі вантажів на станціях відправлення та призначення, заповнення перевізних та інших документів, оплата провізних та інших платежів, отримання інформації про вантажі, що надійшли, тощо;

– вантажно-розвантажувальні роботи, які виконуються при здачі вантажів на станціях, складах.

Оскільки в рамках комплексного підходу до опису процесів транспортна компанія розглядається як складна система, то її пристрій простіше зрозуміти, описуючи процеси зверху, укрупнено. Внаслідок чого на першому кроці визначаємо зовнішніх клієнтів підприємства, а також входи та виходи в цілому. Для моделювання процесу верхнього рівня скористаємося методологією опису бізнес-процесів IDEF0. Результат першого етапу моделювання наведено на рис. 2.3 як досить укрупнену контекстну діаграму, представлену в нотації IDEF0.

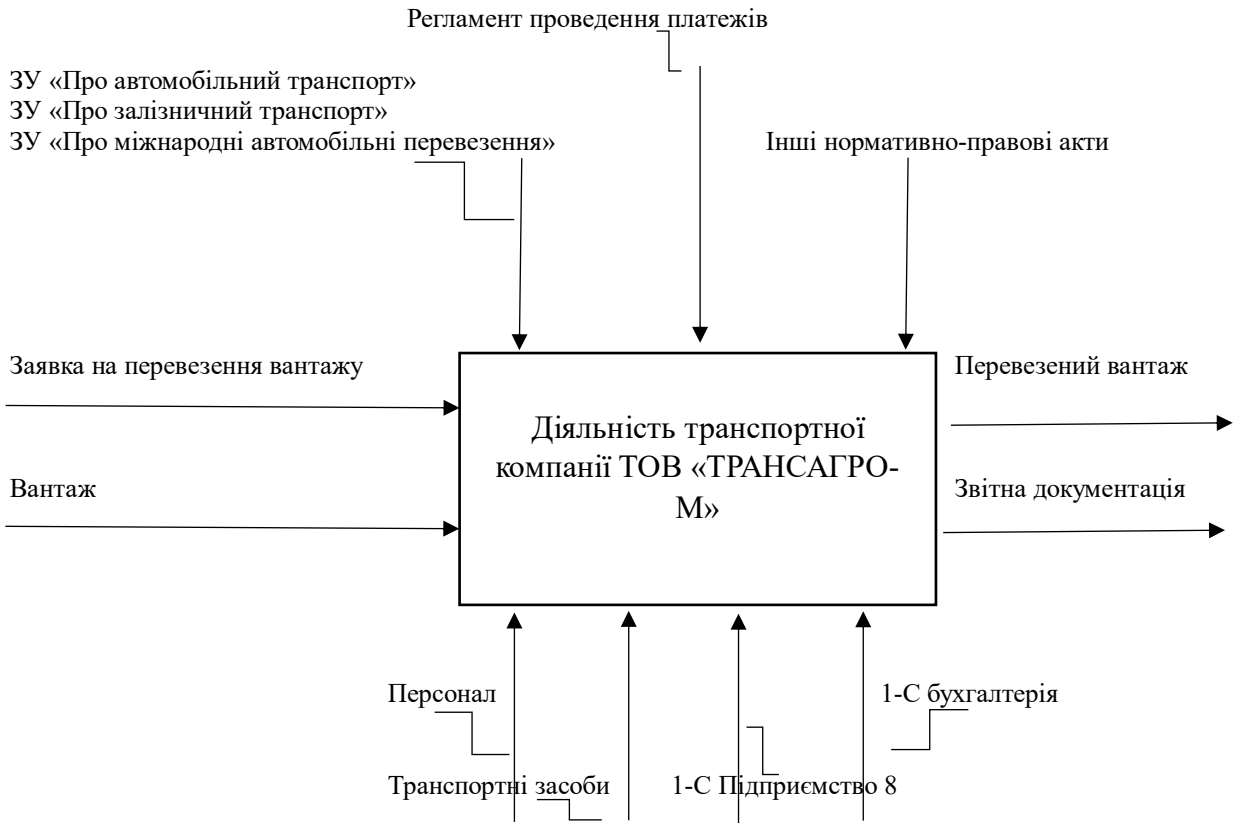



Рисунок 2.3 – Контекстна діаграма А-0 процесу «Діяльність транспортної компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М»

*Джерело: складено автором за даними [43]*

У діаграмі на вхід надходять заявки клієнтів на перевезення вантажу, а також вантаж. Ця вхідна інформація ініціює процес вантажоперевезення. Як вихідна

інформація виступає звітна документація по виконаній заявці та перевезений вантаж.

Співробітники ТОВ «ТРАНСАГРО-М» у своїй роботі спираються на такі правила та стандарти:

- Кодекс законів про працю України;
- Цивільний кодекс України;
- Закон України «Про автомобільний транспорт» від 10.11.1995 № 319/95-ВР;
- Закон України «Про залізничний транспорт» від 22.05.2003 № 2341-IV;
- Закон України «Про міжнародні автомобільні перевезення» від 16.10.1996 № 393/96-ВР;
- Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII;
- Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI;
- Закон України «Про рекламу" від 03.07.1996 № 270/96-ВР;
- Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Правил дорожнього руху» від 10.11.2010 № 1068;
- інші нормативно-правові акти.

Підтримує процес вантажоперевезення персонал, транспортні засоби та інформаційна система «1С:Підприємство 8».

Далі застосуємо декомпозицію бізнес-процесу. Декомпозиція контекстної діаграми представлена у вигляді чотирьох послідовних підпроцесів (рис. 2.4).

Перший підпроцес – отримання та обробка заявки. Обробка заявки починається з звернення клієнта за послугами доставки в компанію. Менеджер з продажу уточнює інформацію про місце завантаження та кінцеву точку доставки вантажу, а також про масу та обсяг вантажу. На основі цих даних він оформлює заявку та підраховує вартість доставки згідно з тарифами. Якщо клієнт не влаштовує умови та/або вартість доставки – він може відмовитися від послуг. Далі

оформляється заявка та укладається договір на надання послуг перевезення вантажу між клієнтом (відправником вантажу) та компанією (перевізником).

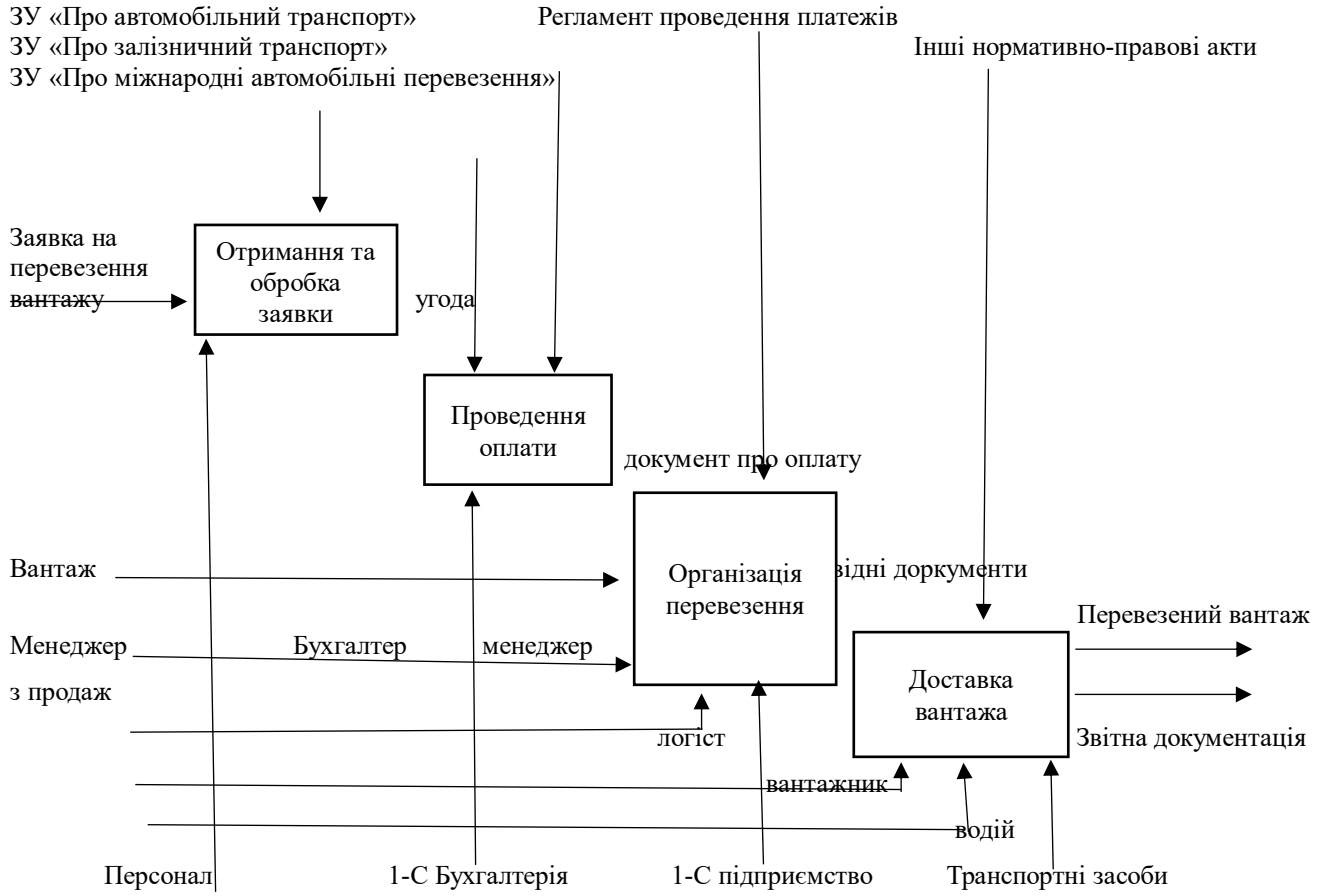



Рисунок 2.4 – Діаграма декомпозиції процесу «Діяльність транспортної компанії» у нотації IDEF0

*Джерело: складено автором за даними [43]*

Другий підпроцес – проведення оплати. Клієнту необхідно сплатити заявку.

Третій підпроцес – організація перевезення. Після отримання оплати бухгалтер повідомляє про це логісту. На цьому етапі логіст з наявних вільних автомашин вибирає автомашини відповідні за критеріями вантажопідйомності та доступного вантажного об'єму і по черзі зв'язується з кожним водієм для уточнення можливості доставки конкретного вантажу саме цією автомашиною. Після знаходження відповідної за всіма критеріями вільної автомашини логіст оформляє дорожній лист на вантаж і передає його водієві.

Четвертий підпроцес – доставка (перевезення) вантажу. На складі вантаж готується до перевезення – вантажники пакують вантаж. Після отримання дорожнього листа водій доставляє вантаж і після успішної доставки повідомляє про це логісту. Логіст у свою чергу повідомляє клієнта про те, що доставка успішно виконана.

Інформаційне забезпечення системи управління підприємством - це сукупність інформаційних ресурсів (інформаційна база) та способів їх організації, необхідних та придатних для реалізації аналітичних та управлінських процедур, що забезпечують фінансово-господарську діяльність цього підприємства. Джерелами інформації у компанії є документація, нормативно-довідкова інформація (встановлювана законодавчими органами), інформація, що надходить від бухгалтерії, інформація, що надходить від вищих органів.

Передача більшу частину інформації про діяльність та становище організації на вищий рівень управління, а також взаємний обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства здійснюються за допомогою електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та мережі Internet.

Робочі місця менеджерів з продажу, офіс-менеджерів, бухгалтерії, економічного відділу та логістів складаються з монітора, системного блоку, мишки, клавіатури, принтера.

Типова конфігурація системного блоку наступна (Комп'ютер INTEL Pentium Dual-Core G4400 3.3Ghz /4Gb/1Tb Hybrid/DVD-RW/Монітор 21.5"):

- жорсткий диск SEAGATE Firecuda ST1000DX002, 1Тб, 1Тб, 1;
- комплект (клавіатура+миша) LOGITECH MK120, USB, провідний, чорний;
- модуль пам'яті CRUCIAL CT4G4DFS8213 DDR4 – 4Гб 2133, DIMM, Ret;
- процесор INTEL Pentium Dual-Core G4400, LGA 1151, BOX;
- операційна система MICROSOFT Windows 10 Professional OEM.

Інформаційна система компанії підтримується такими видами програмного забезпечення:

- операційні системи: Microsoft Windows;
- системи керування базами даних: Microsoft SQL Server 2008 R2;
- офісні пакети: Microsoft Office 2007, Microsoft Excel 2007, Adobe Acrobat Reader DC;
- веб-браузери: Mozilla Firefox, Google Chrome;
- антивірусне програмне забезпечення: Kaspersky Endpoint Security 10. Для адміністративної роботи використовується наступне програмне забезпечення:
- 1С:Підприємство 8 (8.3.6.2237);
- 1С:Підприємство. Бухгалтерський облік 7.7 (мережева версія) використовується для бухгалтерського обліку;
- довідково-інформаційна система «Консультант Плюс» застосовується всіма співробітниками транспортної компанії.

На підприємстві реалізовано сучасну систему моніторингу та управління транспортом BN-City Complex, призначену для вирішення виробничих завдань підприємства з оптимізації роботи корпоративного парку транспортних засобів.

На робочому місці логіста встановлено спеціальне базове програмне забезпечення CyberFleet, в якому використовуються електронні векторні багатошарові карти місцевості з високою точністю, що відображають поточне розташування транспортних засобів незалежно від їх місцезнаходження.

Виходячи з аналізу інформаційної підтримки бізнес-процесів, можна зробити висновок, що наявна в організації інформаційна підтримка достатньою мірою відповідає вимогам, що висуваються до неї. Однак деякі бізнес-процеси транспортної компанії повністю не автоматизовані.

У ході дослідження організації вдалося виявити низку проблем, які знижують якість бізнес-процесів та які можна усунути запровадженням системи управління бізнесом:

- поганий рівень зв'язку між співробітниками. Немає єдиної бази клієнтів, за допомогою якої будь-який співробітник міг би отримати доступ до

відомостей про клієнта або будь-які дані, витрачаючи мінімальну кількість робочого часу;

– відсутність контролю за співробітниками. Повна відсутність фіксації вхідного звернення та відстеження подальших дій співробітників щодо клієнта, який зробив звернення до організації;
– дані зберігаються в рукописних журналах та файлах Excel, що перешкоджає швидкому доступу зацікавлених осіб організації. Все це зберігається в одному журналі та на одному комп'ютері. Тому, щоб отримати дані потрібно витратити багато часу;
– відсутність безперервного контакту з клієнтами з урахуванням регулярних нагадувань. В інформаційній системі обов'язково має бути присутнім модуль CRM, спеціальні картки клієнтів, у яких зібрана вся інформація про їх лояльність, надані послуги тощо;
– труднощі у підтримці багатьох комп'ютерних програм (MS Excel, «1С:Підприємство», у яких ведуться клієнти, замовлення, угоди, робочі листи тощо; «1С:Бухгалтерія», де ведеться фінансова звітність). Робота в різних програмах не дуже зручна та займає додатковий час на роботу в кожній із них.

Тому далі буде розглянуто заходи з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

## 2.2. Розробка заходів з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства

Виявлені проблеми негативно впливають працювати співробітників. Насамперед це пов'язано з підвищеними трудовими витратами на виконання некваліфікованої роботи. З цього випливає низька оперативність, що знижує якість

управління компанією. Тому для оптимальної роботи необхідна єдина база інформаційного простору, у якій працювали співробітники організації. Це можливо при впровадженні системи управління підприємством (тобто його бізнес-процесами).

Системи управління бізнес-процесами реалізують процесний підхід до управління компанією та дозволяють автоматизувати наскрізні бізнес-процеси, швидко вносити до них зміни. Розробники надають особливого значення двом чинникам, яких залежить вибір системи управління компанією. Перший фактор – це значення даних систем, другий фактор – як впроваджувати та користуватися програмним продуктом.

Перед тим, як вибрати програмний продукт, компанії дуже ретельно розглядають характеристики системи. Перше, на що дивляться компанії, це тип системи, чи підходить та чи інша система під діяльність організації. Друге – це взаємодія системи управління із системою обліку. Також система повинна мати можливість доповнюватися, модернізуватися і бути гнучкою, при розвитку організації в стиснутому. В останні кілька років з'явився ще один, чимало важливий критерій – взаємодія системи з телефонією, смс та веб-додатками. Але все ж таки найголовнішим критерієм є вартість програмного продукту. Вона визначається вартістю системи, витратами на її обслуговування, вартості її впровадження, витрата на навчання з боку компанії розробника та кількості ліцензій, що купуються.

Для транспортної компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» важливо не тільки керувати взаєминами з клієнтами за допомогою CRM-системи, а й організувати спільну роботу персоналу. Тому перевага надаватиметься комплексним системам з управління бізнесом, які включають CRM модуль.

Ринок подібного програмного забезпечення є широким, тому, враховуючи вид діяльності та особливості організації, виділимо основні системи: amoCRM, Бітрікс24, ПланФікс, 1С:CRM. Розглянемо характеристику кожної з обраних систем (табл.2.1). Розглянуті системи відрізняються за функціоналом та призначенням. Для компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» підійдуть «Бітрікс24» та «ПланФікс». Вони мають

широкий функціонал завдань, поділ за проектами без прив'язки до CRM на відміну інших програмних продуктів.

Таблиця 2.1 – Порівняння CRM-систем amoCRM, Бітрікс24, ПланФікс, 1C:CRM

| CRM-системи | Постачальники | Характеристики | Ціна |
|---|---|---|---|
| AmoCRM | https://amo.kiev.ua/ | CRM-система з інтуїтивно зрозумілим та зручним інтерфейсом, яка дозволяє малому та середньому бізнесу збільшити свій дохід та вирости у кілька разів. За допомогою amoCRM можна повноцінно керувати взаємовідносинами з чинними та потенційними клієнтами на всіх етапах продажу, планувати завдання, дзвонити прямо з інтерфейсу CRM системи, відправляти email-листи, контролювати роботу менеджерів та працювати з системою в будь-якій точці світу, використовуючи мобільний додаток | 2000 дол. США (80 000 грн.) |
| 1C:CRM | https://bookkeeping.com.ua/1c-enterprise-8-crm-for-ukraine-ukr.html | аналітична CRM-система, яка пропонує відразу чотири готові рішення для кожного розміру бізнесу. Програмне забезпечення дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії, такі як: відділи закупівель, маркетингу, продажу та сервісного обслуговування, а також управляти бізнес-процесами на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Система повністю інтегрована з іншими системами з урахуванням 1С:Підприємство | 147 тис.грн. (на 50 місць) |
| Бітрікс24 | https://www.bitrix24.ua/ | Не розглядаємо, оскільки з 01.06.2023 підприємство розробник повністю припинить свою діяльність в Україні | - |
| ПланФікс | https://planfix.ua/ | багатофункціональний та ефективний інструмент управління колективною роботою. За допомогою ПланФікса можна організувати спільну роботу над проектами, завданнями та дорученнями, а також легко вести облік різних параметрів діяльності компанії. ПланФікс забезпечує своєчасне повідомлення про майбутні справи та завдання, полегшує організацію зустрічей та корпоративних подій, допомагає відстежувати важливі дати для співробітників та клієнтів. Також можна додатково настроїти систему як CRM | 176,4 тис.грн. на рік на 100 працівників |

*Джерело: складено автором за даними [7;37;60;67]*

Щодо цінового аспекту системи пропонують безкоштовну версію, що зручно для маленьких організацій. Однак перевага системи «ПланФікс» перед «Бітрікс24» у більш простому інтерфейсі, а окрім того, в 2023 році «Бітрікс24» припиняє діяльність в Україні.

Як засіб удосконалення системи продажу та автоматизації процесу всієї роботи компанії рекомендується використовувати систему «ПланФікс». Дана система допоможе вирішити заявлені проблеми, а також надавати допоміжний вплив на подальше ведення бізнес-процесів.

Перед тим, як впроваджувати систему, потрібно визначити цілі та кінцеві результати. Основними результатами від впровадження системи «ПланФікс» будуть:

- удосконалення системи взаємовідносин з клієнтами;
- зниження часу обслуговування клієнта;
- створення функцій контролю;
- економія трудових, тимчасових ресурсів виконання завдань і операцій;
- систематизація відомостей щодо кожного клієнта;
- можливість швидкого доступу до звітності за час.

Далі мають бути вирішені такі питання, як необхідність залучення сторонніх консультантів, необхідність доопрацювання програми та спосіб її впровадження. Виділимо основні проблеми, вирішення яких покладено на веб-сервіс:

- формування цілей та результатів впровадження;
- формування проектної команди, зокрема. керівника проекту;
- визначення бюджету проекту та термінів його виконання;
- вивчення можливостей веб-сервісу компанії;
- узгодження проекту застосування за термінами, бюджетом та методом впровадження.

Проектна команда повинна включати співробітників, які мають достатньо знань про бізнес-процеси у своєму відділі та загальній структурі компанії. До

складу проектної команди передбачається включити директора, керівників технічного відділу, керівника відділу логістики. Для впровадження та адаптації веб-сервісу під специфіку компанії потрібно залучити програміста, взятого на аутсорсинг. Керівником проекту буде директор, оскільки він повною мірою володіє інформацією про роботу та бізнес-процеси всіх відділів компанії. Його головним завданням буде формування вимог до сервісу.

Основними завданнями, які необхідно вирішити на етапі підготовки до впровадження є:

- внесення даних;
- підготовка робочого середовища у системі управління підприємством «ПланФікс»;
- формування інструкції для користувачів;
- здавання веб-сервісу в експлуатацію;
- навчання співробітників;
- тестування.

Розглянемо докладніше етапи впровадження веб-сервісу «ПланФікс» у ТОВ «ТРАНСАГРО-М».

І етап: передпроектна діагностика

Метою даного етапу є діагностика всіх процесів підприємства, що дозволяє визначити, проаналізувати основні бізнес-процеси та автоматизувати їх. Для проекту впровадження веб-сервісу «ПланФікс» особливо важливими є процеси продажу та логістики, які відіграють головну роль у діяльності компанії. Необхідно визначити етапи кожного процесу та забезпечити потрібний доступ кожного співробітника до веб-сервісу для роботи.

Етап діагностики дозволить виявити недоліки в роботі підприємства, які впроваджуваний продукт повинен буде вирішити. Саме на даному етапі визначається, що потрібно отримати на виході від системи, які будуть закладені в її функціонування.

Основні завдання даного етапу:

- формування цілей та завдань проекту;
- складання звіту передпроектної діагностики;
- формування рішень, які здійснюються за допомогою системи; складання плану проекту.

ІІ етап: проектування.

На даному етапі проводиться аналіз структури системи та взаємозв'язок її частин. Метою етапу є створення моделі, що вирішує поставлені завдання. Директору спільно з ІТ-відділом необхідно підготувати технічне завдання з впровадження веб-сервісу, що містить повний опис бізнес-процесів підприємства, що автоматизуються.

Технічне завдання (ТЗ) – технічний документ, що обумовлює набір вимог до системи та затверджений як замовником/користувачем, так і виконавцем/виробником системи. ТЗ є основою для проектування системи, що містить мету впровадження, призначення системи, вимоги до функціоналу, права доступу кожного користувача в системі.

Технічне завдання містить такі пункти:

- загальні відомості, що включають назву компанії, проекту, позначені терміни і бюджет;
- призначення та завдання проекту;
- характеристика об'єктів, які мають бути автоматизовані;
- вимоги до системи;
- склад та зміст робіт з розробки системи, що включають етапи розробки, терміни, розподіл ролей у команді;
- контроль та оцінка системи;
- вимоги до запуску системи;
- вимоги до документації, що супроводжує.

Результатом даного етапу є технічне завдання, що включає опис реалізації вимог підприємства до системи «ПланФікс», що впроваджується.

ІІІ етап: розробка

На даному етапі відбувається розробка, налаштування та тестування веб-сервісу згідно з технічним завданням. Також готується документація з експлуатації сервісу, а саме інструкції для користувачів.

У міру готовності модулів сервісу проводиться їх узгодження із замовником та затвердження. Програміст ознайомлює проектну команду з необхідним модулем, у якому користувач буде працювати, та вносить доопрацювання (за потреби).

Етап розробки включає наступні підетапи:

1. Налаштування

Відповідно до вимог технічного завдання, програміст повинен налаштувати веб-сервіс під специфіку підприємства. Мета цього етапу – підготовка системи до роботи користувачів. Тут відбувається налаштування основних параметрів обліку, інтерфейсу, реєстрації користувачів з визначенням та призначенням прав доступу для кожного користувача.

2. Розробка експлуатаційної документації. На даному етапі розробляються зрозумілі для співробітників інструкції щодо роботи у веб-сервісі «ПланФікс». Інструкції повинні враховувати як особливості організації роботи підприємства, а й рівень комп'ютерної грамотності користувачів.

3. Тестування. Метою етапу є перевірка працездатності веб-сервісу. Завдання для тестування повинні бути заздалегідь описані на етапі проектування. У ході тестування системи виявляються невідповідності, визначаються способи їх усунення та узгоджуються проектною командою.

Підсумком цього етапу має бути повністю готовий до експлуатації веб-сервіс, адаптований для роботи працівників відповідно до особливостей підприємства, а також експлуатаційна документація.

IV етап: використання

На цьому етапі здійснюється підготовка веб-сервісу для передачі в експлуатацію. Якщо попередні етапи могли проводитися тільки робочому місці програміста, то етап застосування передбачає використання системи на всі необхідні робочі місця співробітників.

Етап впровадження включає такі підетапи:

- встановлення веб-сервісу на робочі місця користувачів;
- тестування веб-сервісу користувачами;
- заповнення веб-сервісу даними;
- навчання співробітників;
- успішна експлуатація веб-сервісу.

Оскільки система «ПланФікс» – це веб-сервіс, то установка не проводиться. Керівник проекту у веб-системі створює співробітників, які працюватимуть у ній, і надсилає запрошення для співробітників у веб-сервіс на електронну пошту. Потім кожен співробітник проходить авторизацію у сервісі. Для авторизації користувача необхідний логін та пароль, при цьому співробітник матиме лише той функціонал (відповідно до прав доступу), який необхідний для його роботи. Для кожного користувача в системі визначається його посада та настроюється інтеграція з IP-телефонією. Під час тестування веб-сервісу проводиться перевірка успішності його роботи.

Необхідно внести до системи вже існуючу базу клієнтів. Далі слід перейти до налаштування CRM-системи, запису телефонних розмов та переадресації контактів. Також, одним із найважливіших процесів є інтеграція із сайтом компанії.

Наприкінці цього етапу користувачі повинні навчитися вести свою роботу в системі.

V етап: аудит проекту.

Впровадження веб-сервісу у діяльність підприємства є послідовним, безперервним процесом. Контроль цього процесу дозволяє досягти поставлених на передпроектному етапі цілей та завдань. Важливим пунктом слід вважати своєчасний контроль роботи співробітників у системі. При необхідності виробляються та проводяться коригування системи.

Далі розглянемо заплановані терміни проекту з впровадження веб-сервісу «ПланФікс» на підприємстві ТОВ «ТРАНСАГРО-М», а також роботи, що проводяться в процесі впровадження. Нижче наведено план-графік проекту

впровадження (таблиця 2.2). Таким чином, проект впровадження веб-сервісу «ПланФікс» у ТОВ «АлтайТранс» займає 42 робочі дні.

Таблиця 2.2 – План-графік проекту впровадження веб-сервісу «ПланФікс» у ТОВ «ТРАНСАГРО-М»

| Назва завдання | Дата початку | Дата закінчення | Тривалість, днів |
|---|---|---|---|
| Передпроектна діагностика | 01.06.2023 | 02.06.2023 | 2 |
| Проектування (створення ТЗ) | 03.06.2023 | 11.06.2023 | 9 |
| Налаштування веб-сервісу під кожного користувача | 12.06.2023 | 15.06.2023 | 4 |
| Розробка експлуатаційної документації | 16.06.2023 | 18.06.2023 | 3 |
| Тестування | 19.06.2023 | 23.06.2023 | 5 |
| Впровадження (установка) | 24.06.2023 | 25.06.2023 | 2 |
| Наповнення даними, перенесення даних із бази даних | 26.06.2023 | 28.06.2023 | 3 |
| Навчання користувачів | 29.06.2023 | 30.06.2023 | 2 |
| Дослідна експлуатація | 01.07.2023 | 01.07.2023 | 1 |
| Здача у підсумкову експлуатацію | 02.07.2023 | 02.07.2023 | 1 |
| Аудит проекту | 03.07.2023 | 12.07.2023 | 9 |

*Джерело: розроблено автором*

Графічне представлення виконання завдань за проектом впровадження «ПланФікс» представлене на рис. 2.5. з допомогою діаграми Ганта.

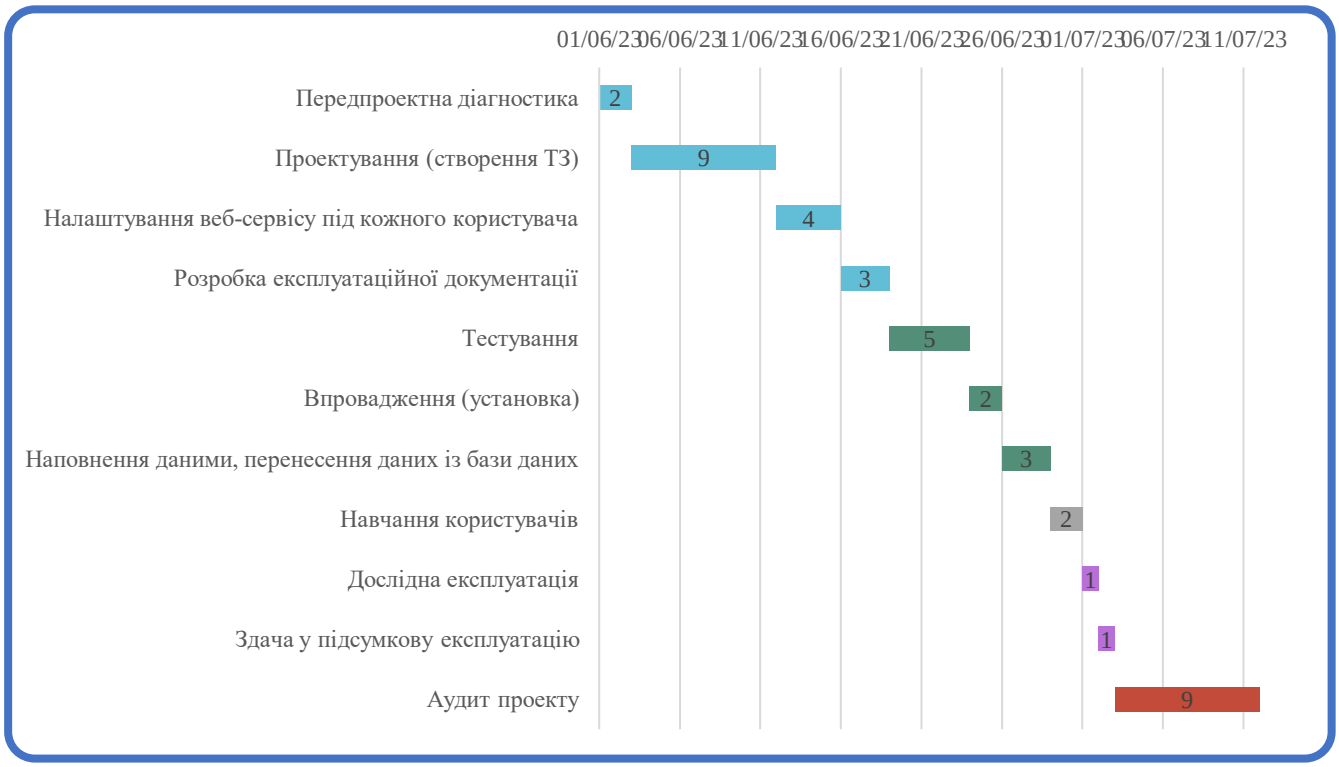



Рисунок 2.5 – Діаграма Ганта проекту впровадження веб-сервісу «ПланФікс» у ТОВ «ТРАНСАГРО-М»

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, було описано проект впровадження веб-сервісу «ПланФікс» для транспортної компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» та детально розглянуто його етапи.

Веб-сервіс «ПланФікс» дозволяє менеджеру збирати і обробляти заявки, що надходять від клієнтів, переглядати і змінювати статус заявки, переглядати список клієнтів і здійснювати їх пошук, формувати замовлення.

Розглянемо функції системи від імені менеджера з продажу. Під час запуску системи з'являється головне меню з можливістю пройти аутентифікацію та авторизацію в системі (рис.2.6).

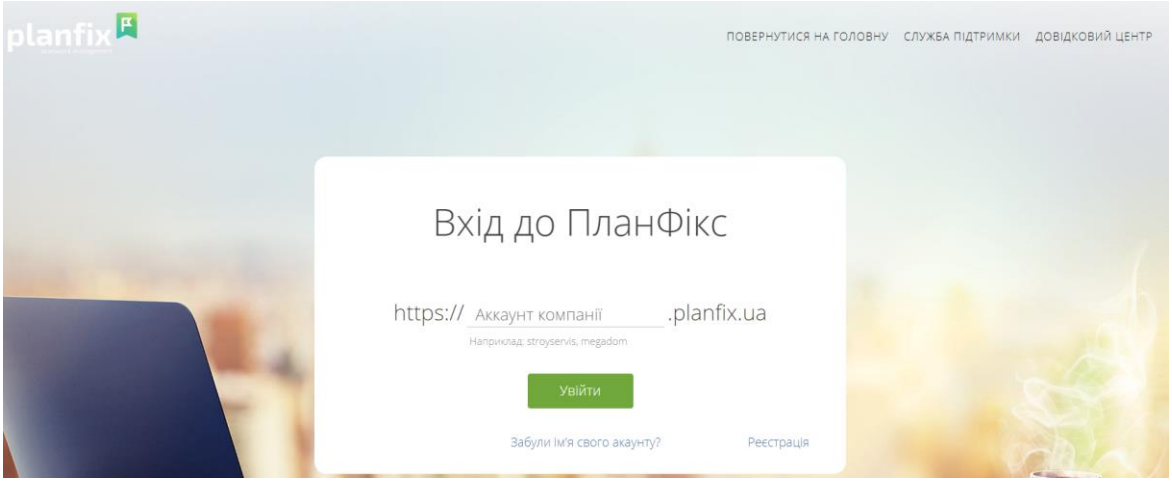



Рисунок 2.6 – Вікно входу до облікового запису «ПланФікс»

*Джерело: [44]*

Коли менеджер потрапляє до «ПланФіксу», за замовчуванням він опиняється у планувальнику «Зведені дані». Якщо перейти в розділ «Проекти», натиснувши на нього в головному меню, менеджер побачить створені для компанії проекти та лічильник кількості завдань у ньому.

Розглянемо докладніше проекти компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» у веб-сервісі «ПланФікс».

До групи проектів «Логістика» входить проект «Управління транспортом». Контактна інформація про водія надходить із бази HRM. Інформація про транспортний засіб та водія, у свою чергу, використовується при заповненні транспортного замовлення. До групи проектів «Бухгалтерія та фінанси» входять проекти «Платіжний календар та звіти» та «Щомісячні звіти бухгалтерії», що містять бухгалтерську звітність. До групи проектів «Склад» входить проект «Приходи, відвантаження, переміщення». Даний проект містить завдання щодо складських операцій. До групи проектів «Продажі» входять такі проекти: «Управління автозамовленнями», «Управління ж/д замовленнями» «Документообіг», «Контроль тарифів авто», Контроль тарифів ж/д».

Проект управління транспортними замовленнями – ядро всієї системи, що впроваджується групи компаній. Кожне транспортне замовлення містить найменування вантажу, код ТНЗЕД, вартість, габарити, місця завантаження,

вивантаження, митного очищення та десятки інших параметрів. Транспортні замовлення можуть об'єднувати кілька замовлень на перевезення вантажів від кількох клієнтів, перевізників, контрагентів.

У проекті «документообіг» створено базу вхідних та вихідних листів. Для кожного листа можна вказати номер, дату, офіс отримання, короткий зміст, одержувача. Адресат, чиї дані беруться з бази HRM, отримує повідомлення про кореспонденцію. Він може підтвердити отримання, а за необхідності, передати лист іншому співробітнику з фіксацією дати та часу.

Проект «контроль тарифів» містить завдання та відомості щодо тарифів на вантажоперевезення компанії. При натисканні на проект буде відкрито список завдань менеджера в цьому проекті.

Розглянемо наступний розділ «Завдання». У ньому знаходиться загальний список всіх доступних менеджерів завдань, оскільки за умовчанням стоїть фільтр «Все».

Повернемося в планувальник «Зведені дані» (це можна зробити, натиснувши на «Планувальник» у головному меню) і розглянемо прийняття завдань. Як правило, завдання має постановник (той, хто її створив) і виконавець (той, хто повинен її виконати). Для того, щоб розпочати роботу над будь-яким таким завданням, його необхідно прийняти. Для початку потрібно клікнути на назву завдання та потрапити до її картки.

Статус – це важливий атрибут задачі, який показує, на якому етапі вона є. Статуси визначають життєвий цикл завдання, тому завдання різних типів зазвичай відрізняються один від одного насамперед набором статусів, які можуть приймати. Крім статусів «Нова» та «У роботі», до нього входять ще два основні статуси – «Виконана» та «Завершена». Це говорить постановнику про те, що виконавець вважає завдання виконаним і більше не планує по ньому працювати. Завдання постановника в цій ситуації – перевірити виконання завдання та перевести його або у статус «Завершена» (якщо він вважає, що вона виконана якісно), або назад, у статус «У роботі» (якщо якість та повнота виконаної роботи його не влаштовує).

У другому випадку постановник зазвичай супроводжує повернення завдання працювати своїм коментарем, в якому описує, що саме зроблено не так.

Завдання може вважатися повністю виконаним лише тоді, коли постановник переведе його у статус «Завершена». У цьому статусі вона зберігається у «ПланФікс» необмежений час. Це дозволяє будь-якої миті підняти історію роботи з того чи іншого питання, переглянути листування та уточнити потрібні деталі.

Найпростіший спосіб перевести завдання в потрібний статус, вибрати його зі списку, який знаходиться трохи нижче за назву завдання. Інший популярний спосіб зміни статусу – при додаванні коментаря. Цей спосіб дозволяє не просто перевести завдання у потрібний статус, але й забезпечити його відповідним коментарем, додати файл з результатами роботи тощо. Дуже важливо своєчасно переводити завдання у потрібний статус. Це дозволяє наступній людині в робочому ланцюжку без затримок отримати інформацію про неї та виконати те, що від неї очікується – а отже вся робота компанії відбуватиметься швидше та чіткіше.

Натиснувши «Прийняти», менеджер погоджується з отриманим завданням і показує постановнику, що готовий працювати над нею. Після цього він зможе листуватися з цього завдання: додавати до неї запитання до постановника або коментарі про зроблене.

У «ПланФікс» є інші способи прийняти завдання. Наприклад, можна натиснути посилання «Прийняти» в листі-повідомленні, який менеджер отримав на e-mail. Незалежно від варіанта прийняття завдання, його суть не змінюється: співробітник погодився з поставленим завданням та працює над ним.

Після прийняття завдання до неї можна додавати коментарі. Крім додавання файлу, за який відповідає «скріпка» та нагадування, яке додається по «дзвіночку», можна додати ще кілька типів об'єктів.

Часто для завдань задають дату завершення роботи над нею. Ця дата вказує на крайню точку, коли завдання має бути виконане. Мається на увазі, що Виконавець виконає роботу та переведе статус завдання до «Виконана» до закінчення цієї дати. Дата планованого завершення завдання відіграє важливу роль – вона задає виконавцю орієнтири у роботі та допомагає розподілити завдання по

днях. Якщо виконавець не встигає виконати завдання вчасно, слід додати у завдання коментар, що описує причину цього, і попросити постановника змінити дату завершення.

Альтернативний варіант - просто натиснути на дату завершення в картці завдання і вказати дату, в яку він розраховує закінчити роботу над цим завданням. Незалежно від варіанта, що використовується, постановник отримає цей запит на перенесення дати завершення і зможе відреагувати на нього.

Завдання, яке не було переведено у статус «Виконане» або «Завершене» до закінчення дати запланованого завершення, стає простроченим. Прострочене завдання відображається в інтерфейсі «ПланФікс» червоним кольором. Якщо зайти до її картки, то дату завершення завдання теж буде написано червоним. Також прострочене завдання додасться до відповідного списку у планувальнику «Зведені дані».

Друга за частотою використання функція (після додавання коментаря) – це створення нового завдання. Створення завдань доступне в «ПланФікс» у різних варіантах. Найпоширеніший із них – «плюс» у головному меню.

Розглянемо 4 основні реквізити завдання, які заповнюються найчастіше:

1) Назва задачі. Завдання без назви створити не можна, це єдиний обов'язковий параметр.

2) Опис завдання. Тут описується, що саме має зробити виконавець.

3) Вибір виконавця. Вказується, хто має виконати це завдання.

4) Дата завершення. Вибирається дата, до кінця якої завдання має бути виконане.

Відразу після створення завдання відбувається таке:

1. Створена задача опиняється у потрібному блоці: постановник бачить її у своїх вихідних завданнях, а виконавець – у вхідних.

2. Виконавець отримує повідомлення про те, що йому поставлено нове завдання. «ПланФікс» вміє повідомляти підключених до нього користувачів різними способами, від електронної пошти до Telegram. Видно повідомлення і в

Хроніці – це спеціальна стрічка подій усередині «ПланФікс», унікальна для кожного користувача, в яку потрапляє все, що його стосується.

Розглянемо докладніше планувальник «зведені дані», який є стартовим екраном «ПланФікс» для всіх користувачів. З його допомогою можна побачити всю актуальну інформацію та відреагувати на неї. Розглянемо блоки, що входять до нього.

«Хроніка подій» містить нові повідомлення, на які користувач (співробітник) повинен якось відреагувати (прийняти завдання, відповісти на коментар та ін.). Далі розташовані списки завдань на тиждень («мій план на цей тиждень») та найближчі два дні – сьогодні («закінчити сьогодні») та завтра («закінчити завтра»). Нижче розташований блок «без планів термінів», який містить завдання, які мають конкретних термінів. Вони дозволяють завжди бачити план роботи співробітника та нічого не пропустити.

Далі йдуть блоки (щоденник), які дозволяють запланувати завдання на потрібний час протягом дня. Далі йде список «я прострочив завдання» та «прострочено, я – постановник», куди потрапляють завдання, які не були виконані під час. Ці завдання вимагають уваги насамперед. Необхідно з'ясувати у виконавця, у чому причина затримки, та погодити оптимальний термін. Поруч розташовані аналогічні списки для виконаних завдань – «я виконав, чекає на перевірку» і «мені необхідно перевірити». Їх також необхідно постійно перевіряти, щоби не гальмувати роботу колег.

Останній блок «вибрані завдання», куди потрапляють завдання, відмічені користувачем спеціальними значками. Далі докладно розглянемо планувальник «Управління угодами», призначений для роботи менеджерів з продажу

Контакти потенційних клієнтів, зацікавлених у послузі, різними каналами потрапляють до списку «необроблені заявки». Якщо клієнт готовий отримання послуг, співробітником створюється нова угода. Зробити це можна перетягуванням контактної картки до наступного списку, де знаходяться угоди у статусі «обробка заявки». У цьому створюється нове завдання «угода». Необхідно вказати назву, бюджет (за потреби), описову частину. Завдання відразу з'являється у цьому списку.

Далі співробітнику необхідно запланувати наступний крок у цій угоді. До завдання додається підзавдання, де необхідно внести таку інформацію: назву підзавдання, описову частину, час роботи, що планується. Підзавдання з'являється як пункту чек-листа. Проводячи роботу, потрібно пересувати угоду до наступного етапу «переговори», доки угода не досягне блоку «Успішне завершення угоди» або «Угода не вдалася».

Розглянемо послідовність процесів «отримання та обробка заявки», що виконується менеджером з продажу та "відстеження процесу перевезення", що виконується логістом з використанням веб-сервісу «ПланФікс».

Компанія на сайті збирає заявки на перевезення вантажів залізничним або автотранспортом, а також на відповідальне зберігання вантажів. На малюнку 3.17 представлена оформлена клієнтом у веб-формі заявка.

Ця заявка відправляється на віртуальну email-адресу до «ПланФіксу», на її основі автоматично створюється завдання та новий контакт клієнта, в якому будуть заповнені поля: Ім'я, Телефон та Email. Усі дані для заповнення «ПланФікс» візьме з цього ж листа, одразу за відповідними мітками. Створений контакт також буде додано до завдання. У планувальнику «Управління угодами» заявка від клієнта з'явиться у списку «необроблені заявки» у статусі «нова».

Коли менеджер готовий обробити нову заявку, йому необхідно відкрити завдання з заявкою, що надійшла, перевести завдання зі статусу «нова» на статус «обробка заявки». Тепер картка завдання перебуває у списку «Обробка заявки». Далі менеджер переглядає дані в задачі, зв'язується з клієнтом (телефоном, електронною поштою та ін.) для уточнення деталей та підтвердження заявки. Якщо клієнт згоден співпрацювати, менеджер записує (якщо необхідно) додаткові відомості та переходить до оформлення заявки. Менеджер з продажу заповнює точну інформацію про місце завантаження та кінцеву точку доставки вантажу, а також про масу та обсяг вантажу. На основі цих даних менеджер заповнює вартість доставки згідно з тарифами та надсилає клієнту документ із заявкою на перевезення вантажу.

Далі укладається договір на надання послуг перевезення вантажу між клієнтом (відправником вантажу) і компанією (перевізником). Менеджеру потрібно перекласти завдання зі статусу «обробка заявки» на статус «узгодження документів». Тепер картка завдання перебуває у списку «Узгодження документів».

Договір укладається у MS Office. Заповнений договір завантажується в завдання за потрібною заявкою та надсилається листом на електронну пошту клієнта. Далі менеджеру необхідно перевести завдання зі статусу «узгодження документів» на статус «виконується». Тепер картка завдання знаходиться у списку «Угода укладена».

Клієнт має сплатити послуги (через бухгалтерію). Коли оплату буде проведено, бухгалтер у картці завдання зробить позначку «оплачено». Далі починається процес перевезення, яким займається відділ логістики. Менеджер у цій задачі додає у вигляді пункту чек-листа підзавдання, необхідне виконання логістами.

Для логіста було створено планувальник «Логістика», в якому з'являється це підзавдання. У ній необхідно вказати вид транспорту (конкретну машину чи вагон) та властивість вантажу. Якщо терміновий вантаж, це також можна вказати в задачі в пункті «терміновість». Коли клієнт доставить вантаж складу, логіст повинен змінити статус завдання «вантаж на складі відправника». Після необхідної доупаковки вантажу на складі логіст переводить завдання у статус «готовий до перевезення». Після відправлення вантажу логіст переводить завдання статус «в дорозі», вказуючи дату і час відправки вантажу у відповідних полях завдання.

Після прибуття вантажу на склад завдання потрібно перевести до статуту «вантаж на складі отримання»

Коли вантаж забере одержувач вантажу, логіст у підзадачі поставить статус «вантаж у одержувача». Менеджер побачить завдання, що підзавдання виконано і переведе завдання зі статусу «виконується» на статус «завершена».

Таким чином, відбувається робота менеджера відділу продажу з оформлення заявки від клієнта на надання транспортних послуг компанією ТОВ «ТРАНСАГРО-

М», а також робота логіста з відстеження процесу вантажоперевезення з використанням веб-сервісу «ПланФікс».

Оцінка економічного ефекту використання веб-сервісу залежить від початкових цілей установки. Основні цілі впровадження «ПланФікс» для ТОВ «ТРАНСАГРО-М»:

- збільшення бази клієнтів;
- збільшення відсотка успішно закритих угод;
- збільшення середнього чека від клієнтів;
- зменшення трудовитрат працівників;
- збільшення загального доходу організації;
- зменшення середньої тривалості угоди.

Основною метою розробки проекту впровадження «ПланФікс» було автоматизувати процеси управління відносинами з клієнтом, що сприяло б зниженню навантаження на менеджера з продажу. Це відбувається через зменшення роботи менеджера безпосередньо з клієнтом, що досягається за рахунок перекладання частини функцій роботи з клієнтом на систему. Веб-сервіс «ПланФікс» дозволяє користувачам грамотно та ефективно розподіляти та планувати робочий час.

Після впровадження веб-сервісу інформація про клієнта буде доступна кожному користувачеві системи (відповідно до його прав доступу) в особистому обліковому записі. Співробітникам більше не потрібно відкривати окремі файли з великим набором даних та шукати відомості, оскільки «ПланФікс» дозволяє зробити цю роботу протягом 1 хвилини. Усі завдання, які менеджеру необхідно виконати в ході роботи, фіксуються в системі, що надалі може бути корисним для аналізу його діяльності.

Отже, можна дійти невтішного висновку, що використання веб-сервісу «ПланФикс» є ефективним інструментом зменшення трудових витрат персоналу

На рис.2.7 порівняно показано середню кількість виконаних за день завдань менеджером до впровадження веб-сервісу «ПланФікс» та після. Під виконаними

завданнями маються на увазі завдання, пов'язані з клієнтом (прийняття дзвінків, пошук інформації клієнта), оскільки такі завдання автоматизовано за допомогою веб-сервісу.

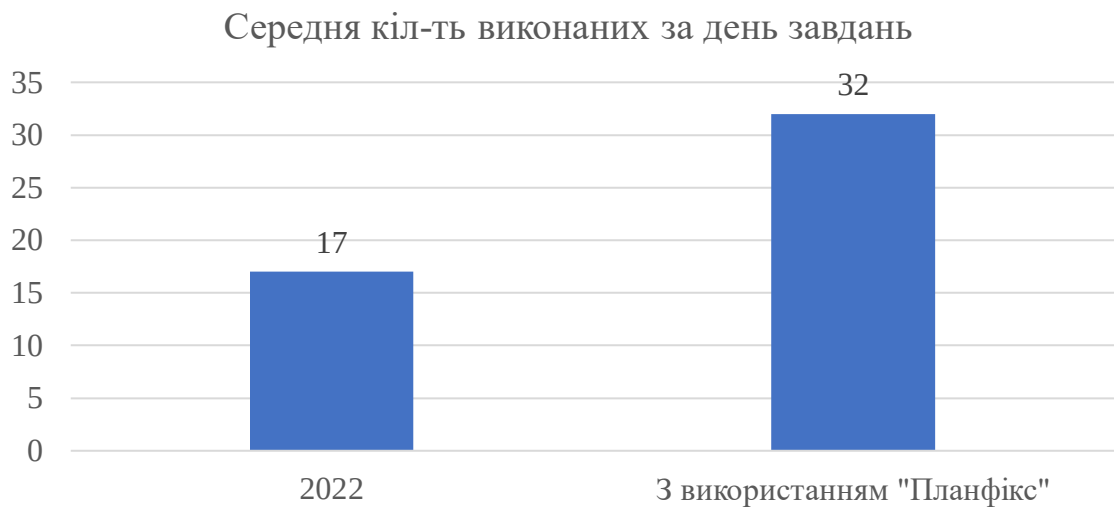



Рисунок 2.7 – Середня кількість виконаних завдань менеджером на день

*Джерело: розроблено автором*

З рис.2.7 бачимо, що кількість виконуваних менеджером завдань на день збільшилася приблизно в 2 рази. Далі розглянемо середню кількість прийнятих та опрацьованих менеджером заявок від клієнтів за день (рис.2.8).

Середня кількість оброблених заявок також збільшилася більш ніж у 2 рази. Це відбувається завдяки тому, що заявки, що надходять із різних каналів, реєструються в системі автоматично. Відповідно, одночасно може бути подано та опрацьовано декілька заявок без участі менеджера, що збільшує їх загальну кількість.

Рисунок 2.8 – Середня кількість прийнятих та оброблених менеджером заявок від клієнтів за день

*Джерело: розроблено автором*

Далі проведемо аналіз ефективності застосування «ПланФікс» щодо часу обробки однієї заявки. Під обробкою розуміється прийняття заявки, її розгляд та реєстрація.

Таблиця 2.3 - Середній час виконання окремих операцій менеджером

| Операція | Середній час виконання без використання «ПланФікс», хвилини Т1 | Середній час виконання з використанням «ПланФікс», хвилини Т2 |
|---|---|---|
| Пошук інформації про клієнта у базі даних | 5 | 1 |
| Дзвінок клієнту | 2 | 1 |
| Розмова із клієнтом | 8 | 6 |
| Збір даних про клієнта | 5 | 5 |
| Складання звітності | 10 | 5 |
| Укладання угоди (договору) | 20 | 10 |
| Разом | 50 | 28 |

*Джерело: розроблено автором*

Економія в середньому часу роботи менеджера з клієнтом щодо укладання угоди становитиме:

Тек = Т1 - Т2 = 50 - 28 = 22 хвилини, або 0,37 години.

Додатковий час можна використовувати як скорочення робочого дня менеджера або направити цей час на виконання інших завдань.

Тривалість робочого дня працівника (Траб) дорівнює 8 годин, або 480 хвилин. Розрахуємо кількість угод, які менеджер укладав у середньому на день до впровадження «ПланФікс»:

$S1$ср, день = Траб⁄Т1 = 480⁄50 = 10 угод

Кількість угод, які менеджер зможе укладати в середньому на день після впровадження «ПланФікс»:

$S2$ср, день = Траб⁄Т2 = 480⁄28 = 17 угод.

Розрахуємо різницю у кількості угод, що укладаються менеджером за рік до та після впровадження «ПланФікс». Нехай кількість робочих днів на рік (R) становить 247 днів. Тоді, середня кількість угод протягом року до впровадження сервісу становитиме:

$S1$ср, год = $S1$ср, день $*$ $R$ = 10 $*$ 247 = 2 470 угод.

Середня кількість угод за рік після впровадження сервісу становитиме:

$S2$ср, рік = $S2$ср, день $*$ $R$ = 17 $*$ 247 = 4199 угод.

Розрахуємо річну економію.

Середня вартість угоди (Рср) дорівнює 5 тис. грн. Тоді дохід від укладання угод (D) до впровадження «ПланФікс» для одного менеджера становитиме:

$P1$ср = $D$ $*$ $S1$ср, рік = 5*2 470 = 12 350 тис. грн.

Дохід від укладання угод (D) після впровадження «ПланФікс» складе:

$P2$ср = $D$ $*$ $S2$ср, рік = 5$*$4 199 = 20 995 тис. грн.

Вартість веб-сервісу (PF) «ПланФікс» на рік для всіх співробітників, для яких передбачається обліковий запис (100 осіб), становить 176,4 тис.грн..

Частка зростання доходу складе:

(20995-12350)/12350*100%=70%

Зростання чистого прибутку складе:

95025*70%=66518 тис.грн.

Собівартість надання послуг також зросте на 70%:

94354*70%=66048 тис.грн.

Відповідно, економічний ефект від запровадження Веб-сервісу «ПланФікс» для транспортної компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» складе:

66518-66048-176,4=293,6 тис.грн на рік.

Таким чином, з проведеного аналізу та розрахунків, можна сказати, що економічний ефект від впровадження веб-сервісу «ПланФікс» виходитиме зі зменшення трудових витрат, що отримуються від:

- зниження трудовитрат обслуговування клієнта;
- зниження витрат на офісні матеріали;
- зниження трудомісткості бізнес-процесу продажу;
- зниження часових витрат на складання звітності та обробки документації.

Тому даний веб-сервіс корисно використовувати з метою економії трудових і фінансових витрат.

# ВИСНОВКИ

Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи було визначено поняття та види бізнес-процесів, надано характеристику елементів системи управління бізнес-процесами підприємства, наведено організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ТРАНСАГРО-М» та основних його бізнес-процесів, розроблено заходи з удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «ТРАНСАГРО-М», що дозволило зробити такі висновки:

Бізнес-процес можна охарактеризувати як пов'язану сукупність підпроцесів або бізнес-операцій, при виконанні яких створюється продукт (він може бути як матеріальним, так і нематеріальним результатом людської праці у вигляді предмета, послуги, наукового відкриття, ідеї тощо). При цьому він ґрунтується на конкретних запитах споживачів. Існують різні класифікації бізнес-процесів: основні, допоміжні, процеси управління, процеси розвитку, зовнішні та внутрішні тощо.

Елементи системи управління бізнес-процесами можуть змінюватись в залежності від конкретної реалізації системи, але в цілому, вони можуть включати наступні компоненти: моделювання процесів, аналіз бізнес-процесів, автоматизація процесів, моніторинг та управління процесами, інтеграція процесів та управління змінами. Основний метод управління бізнес-процесами – реінжиніринг, інші методи менше популярні. Реінжиніринг бізнес-процесів - це процес відтворення основного бізнес-процесу з метою поліпшення випуску продукції, якості або зниження витрат.

ТОВ «ТРАНСАГРО-М» займається вантажними перевезеннями по Україні та закордон. Місія компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» – сприяти постійному розвитку бізнесу партнерів через формування високих стандартів якості у сфері надання послуг транспорту. Місцеві перевезення здійснюються ТОВ «ТРАНСАГРО-М» практично на всій території України. Географія міжнародних перевезень ТОВ

«ТРАНСАГРО-М» охоплює всю Європу – від Франції до Польщі та від Іспанії до Швеції, у понад сорок країнах розвантажувалися автомобілі компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М». Клієнтами компанії є найбільші торгові та виробничі організації, а також міське населення, які потребують своєчасного постачання вантажів. Організаційна структура управління транспортної компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М» є лінійно-функціональною, яка, з одного боку, забезпечує чітку систему підпорядкованості нижчестоящих співробітників вищим керівникам, а також сприяє забезпеченню відповідного поділу зобов'язань та повноважень. Проведений аналіз фінансових результатів підприємства в 2020-2022 роках показав, що найгірше підприємство працювало в 2020 році через введення карантинних обмежень. В 2022 році відносно 2021 року чистий прибуток знизився на 34% через підвищення цін на паливо та зростання інших витрат більшими темпами, ніж підвищення тарифів на послуги. Зважаючи на складні умови діяльності підприємства та зі звільненням кількох працівників відділу продаж (менеджери з продаж) є потреба в удосконаленні системи управління бізнес-процесами за рахунок підвищення якості бізнес-процесів та скорочення часу на виконання типових операцій. Було розглянуто основні бізнес-процеси підприємства та виявлено їх недоліки: поганий рівень зв'язку між співробітниками, відсутність контролю за співробітниками, дані зберігаються в рукописних журналах та файлах Excel, відсутність безперервного контакту з клієнтами з урахуванням регулярних нагадувань, труднощі у підтримці багатьох комп'ютерних програм.

Зважаючи на виявлені недоліки для оптимальної роботи необхідна єдина база інформаційного простору, у якій працювали співробітники організації. Це можливо при впровадженні системи управління підприємством (тобто його бізнес-процесами). Було проаналізовано CRM-системи amoCRM, Бітрікс24, ПланФікс, 1С:CRM та визначено, що підприємству найбільше підходить система «ПланФікс».Проведені розрахунки показали, що економічний ефект від запровадження даної системи складе 293,6 тис.грн на рік за рахунок зниження трудовитрат обслуговування клієнта, зниження витрат на офісні матеріали,

зниження трудомісткості бізнес-процесу продажу, зниження часових витрат на складання звітності та обробки документації.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 108–116.

2. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443/1388 (дата звернення: 17.03.2023).

3. Башук І. В., Швиданенко Г. О. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в науковому дискурсі в менеджменті бізнес-структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № (1 (102). С. 12-20.

4. Бавико О.Є., Бавико О.О. Стратегічні аспекти та механізм організаційної оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур в умовах зростання соціально-економічної турбулентності. ECONOMICS: time realities. 2021. № 5 (57). С. С.5-12.

5. Бєлобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2021. № 12. С. 294-300.

6. Біленко В. О. Моніторинг та оцінка ефективності бізнес-процесів громади. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. № 5 (17). С.22-29.

7. Бітрікс-24 в Україні. URL: https://www.bitrix24.ua/(Дата звернення: 05.05.2023).

8. Бондар О. С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. Агросвіт. 2021. № 16. С. 34–44.

9. Брінь П. В., Прохоренко О. В., Ковшик В. І. Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № *2*(2(14). С. 48–55.

10. Галан О., Бєляєв І. Автоматизація бізнес-процесів за допомогою систем електронного документообігу. Norwegian Journal of development of the International Science 2022. № 95. С. 68-72.

11. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2016. № 40. Ч. 1. С. 38–46.

12. Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Причорноморські економічні студії. 2017. № 23. С. 71—74.

13. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебинська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації». Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. *Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 221. № (14). С. 60-68.

14. Дергачов Є. В., Фіщук 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 (дата звернення: 18.03.2023).

15. Єрохін К. Аналітичні інструменти проєктування ефективної процесної моделі бізнесу. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № (4(64). С. 200–204.

16. Єршова О. О. Сучасні моделі управління розвитком бізнесу: сутність, види, інноваційні бізнес-моделі / О. О. Єршова, І. М. Гончаренко // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 2 (7). - С. 75-85.

17. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 224-230. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/958/916 (дата звернення: 17.03.2023).

18. Кавтиш О.П., Андрієнко Б.Я. Наукові підходи до підвищення ефективності управління бізнес-процесами банку. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2020. № 26. С.63-72.

19. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № (33).

20. Кожухівська Р. Б. Оптимізація бізнес-процесів туристичних підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 185–190.

21. Король С.Я., Клочко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 170-176.

22. Котенко, С., Швіндіна, Г. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2020. № 2. С. 174−180.

23. Крамар М. С., Щербак В.Г. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріал ІІІ-ої Всеукр. наук.-практ. конф. (28 березня 2019 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2019. С. 86-92.

24. Кузьменко О. Б., Ципліцька О. О. Бізнес-процеси в стратегічному бізнес-плануванні діяльності підприємств сфери послуг. Сучасні проблеми права та інноваційної економіки: зб. наук. праць НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конференції, 26 березня 2021 року. Харків. 2021. С. 110-119.

25. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. № 22 (62). С. 21–24.

26. Лошенюк О. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. Економіка та суспільство. 2022. (45). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1950/1877 (дата звернення: 17.03.2023).

27. Малтиз В., Малтиз В. Удосконалення практики бізнес-планування на промисловому підприємстві. Економічні науки. 2022. № 2. С.13-16.

28. Марин М. В. Управління змінами в організації в умовах пандемії covid-19. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9296 (дата звернення: 18.03.2023).

29. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Автоматизація бізнес-процесів як необхідна умова ефективності організацій. БІЗНЕС-НАВІГАТОР. – 2022. – Вип. 3 (70). – С. 155 – 160.

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

31. Ольшанський О.В. Розроблення алгоритму оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств торгівлі. Економічний вісник запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6 (18). С. 153-156.

32. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. Мукачівський державний університет. Серія: Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 544-547.

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

34. Остапчук О., Кравчик Ю. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. Innovation and Sustainability. 2022. № (4). С.79–86.

35. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О. С. Методологія моделювання бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 59–62.

36. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навчальний посібник / І.М. Пістунов Електрон. текст. дані. – Д.: НТУ «ДП», 2021. – 130 с.

37. ПланФікс в Україні. URL: https://planfix.ua/(Дата звернення: 05.05.2023).

38. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*,.

2020. № (22). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160/154 (дата звернення: 17.03.2023).

39. Покровець Н., Депутат Б. Аналіз бізнес процесів інформаційної системи для управління персоналом приватного підприємства. Scientific Collection «InterConf+». 2022. № (28(137). С. 15–19.

40. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9755 (дата звернення: 17.03.2023).

41. Ревенко О. В. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / О. В. Ревенко, І. Я. Іпполітова // Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. 60. – С. 109-117.

42. Сайт компанії Деліот. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk.html (дата звернення: 17.03.2023).

43. Сайт компанії ТОВ «ТРАНСАГРО-М». URL: https://www.avtokar-777.com.ua/#poslugi-8211-kar-8217-yerni-roboti-napovnennya-i-perevezennya (дата звернення: 17.03.2023).

44. Сайт компанії «ПланФікс». URL: https://planfix.ua/main/ (дата звернення: 17.03.2023).

45. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів horeca: аспекти організаційного забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. № (41). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1550/1491 (дата звернення: 17.03.2023).

46. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. №5. С. 76–79.

47. Солосіч О. С., Хринюк О. С. Інтеграція процесного та функціонального підходів в сучасних бізнес-моделях у складі систем управління економічною безпекою підприємств. ІІ Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2021. С.108-109.

48. Сотник А. Організаційно-методичне забезпечення бізнес-діагностики виробничо-комерційної діяльності промислового підприємства. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 4. С. 65-74.

49. Стандарт планування MRP II/ERP. URL: https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/manufacturing-resource-planning-mprii (дата звернення: 17.03.2023).

50. Тімінський О. ., Войтенко О. ., Райчук І. Аналіз моделей і методів діджиталізації бізнес-процесів. *Управління розвитком складних систем. 2021. №* (46). С. 38–47.

51. Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 125–128.

52. Ткаченко Г. А. Моніторинг економічного стану аграрних підприємств у контексті здійснення реінжинірингу виробничих та логістичних бізнес-процесів. Агросвіт. 2021. № 17. С. 41–46.

53. Трусова Н. В., Вініченко І. І., Дьяченко Н. К. Моделювання бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2022. № 4. С. 18–26.

54. Чернікова Н.М. Удосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації. Інтеграція освіти, науки і бізнесу: колективна монографія / за ред. І-731 А. В. Череп. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. Т. 8. С. 313-316.

55. Шашина М. В. Вплив інтеграційних процесів на структурну модернізацію регіональних господарських систем. *Бізнес Інформ*. 2020. №2. С. 115–124.

56. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2022. № (1 (91). С. 39-46.

57. Управління бізнесом підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

58. Управління бізнес-процесами: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.-79 с.

59. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10042 (дата звернення: 18.03.2023).

60. AmoCRM в Україні. URL: https://amo.kiev.ua/ (Дата звернення: 05.05.2023).

61. Brocke J. Handbook on Business Process Management 1 Introduction, Methods, and Information Systems / J. Brocke, M. Rosemann. – Heidelberg: Springer, 2015. – 727 с

62. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York: Harper Collins, 1993. – 223 с.

63. Harrington H. J. Business process improvement the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness / H. J. Harrington. – New York: McGraw-Hill, 1991. – 274 с.

64. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – New York: Free Press, 1998. – 540 с.

65. The Boston Consulting Group (2020), The evolving state of digital transformation. URL: https://www.bcg.com/de-de/publications/2020/the-evolving-state-of-digital-transformation (дата звернення: 5.03.2023).

66. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures / M. Weske. – Heidelberg: Springer, 2012. – 404 с.

67. 1С Підприємство 8 CRM ПРОФ для України. URL: https://bookkeeping.com.ua/1c-enterprise-8-crm-for-ukraine-ukr.html(Дата звернення: 05.05.2023).

# ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація бізнес-процесів

| Отака класифікації | Види бізнес-процесів | | |
|---|---|---|---|
| | основні | допоміжні | процеси управління |
| За функціональною спрямованістю [17; 19] | - Дослідження ринку; - виробництво товарів/ надання послуг; - процес операційного забезпечення ресурсами; - пакування та доставка товару. | - Фінансове та бухгалтерське супроводження; - розроблення ланцюгів постачання сировини та матеріалів; - НЯ-діяльність; - НД ДКР; - технічне та технологічне забезпечення. | - Стратегічне планування; - операційне реагування та прийняття рішень - удосконалення бізнес-процесів; - управління якістю; - управління проектами; - управління змінами. |
| За варіантами ідентифікації [16] | Функціональні | Наскрізні | |
| За функціональною ознакою або рівнем створення цінності [17] | Основні бізнес-процеси | Підтримуючі (обслуговуючі) | - Бізнес-процеси розвитку; - бізнес-процеси управління діяльністю підприємства. |
| | Забезпечувальні | | |
| За відношенням до підприємства | - Зовнішній бізнес-процес; - внутрішній бізнес-процес | | |
| За ознаками протікання (власна розробка) | Операційні (моделювання, оцінювання, регулювання) | Технічні (імітаційне моделювання, архітектура побудови бізнес-процесів, дизайн бізнес-процесів, програмне відображення) | Трансформаційні (управління змінами, проектами, комунікацією) |
| За здатністю до зміни (власна розробка) | - Змінювані; - сталі. | | |
| За структурованістю (власна розробка) | - Високоструктуровані (один сценарій протікання бізнес-процесу); - середньоструктуровані (декілька сценаріїв протікання бізнес-процесу). | | Низько структуровані (кількість сценаріїв залежить від обізнаності власника бізнес-процесу) |
| За цілями побудови (власна розробка) | - Дескриптивний (описовий); - елементно-функціональний (побудований для його управління за рахунок впливу на елементну структуру). | | |

*Джерело: [16;17;19]*

UNICHECK

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015117533

Дата перевірки:
16.05.2023 17:48:28 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
16.05.2023 17:49:46 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Герасименко КБР плагіат

Кількість сторінок: 69 Кількість слів: 14281 Кількість символів: 110081 Розмір файлу: 891.80 KB ID файлу: 1014799925

## 10% Схожість

Найбільша схожість: 1.65% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1000075037)

5.46% Джерела з Інтернету | 307 ..... Сторінка 71

9.19% Джерела з Бібліотеки | 545 ..... Сторінка 74

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

# Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Герасименко Артем Вячеславович

**Назва роботи:** Управління якістю бізнес-процесів підприємства

**Науковий керівник:** Калінін Олександр Володимирович _____

**Підрозділ:** кафедра __менеджменту__

**Коефіцієнт подібності:** 10.00%_____

**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;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

____Робота допускається до захисту _____ _____ _____

__19.05.2023_____ _ _____Калінін О. В._____

*(дата)* *(підпис)* *(ПІБ)*